



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

## **COMPENDIO DE CURSOS ESPECIALES DE GRADO EN EL ÁREA GERENCIAL**

Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría Pública.

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.  
Br. Mata R. Charles D.

Guatamare, Octubre 2016



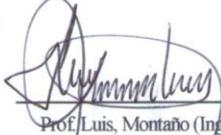
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA  
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

De conformidad con lo establecido en el Artículo 53 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, titulado: **COMPENDIO DE CURSOS ESPECIALES DE GRADO EN EL ÁREA GERENCIAL**, presentado por la T.S.U: Vanessa Carolina Galván de Díaz, titular de la cedula de identidad: V-19.318.083 y el bachiller, Charles David Mata Rodríguez, Titular de la cedula de identidad: V-20.325.936 respectivamente, como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**, ha sido evaluado con la siguiente calificación:

**APROBADO**

  
Prófa. Johanna, Narváez (MSc.)  
Jurado Principal

  
Profra. Lucrecia, Guevara (MSc.)  
Jurado Principal

  
Prof. Luis, Montaña (Ing.)  
Jurado Principal

*La permanencia, perseverancia y persistencia, a pesar de todos los obstáculos, desalientos y caídas que tengas: eso es lo que distingue las almas fuertes de las débiles.*

*Thomas Carlyle.*

## DEDICATORIA

Primeramente, le dedico este trabajo a mis hijas: Valerie Alessandra Díaz Galván y Viviana Carolina Díaz Galván, mi razón de vida, las luces de mis ojos, mi primordial fuente de felicidad, quienes transforman un día triste en un paraíso del cual no quiero escapar, con su amor sincero, ternura, cariño y muchas cosas más, las que hace 6 años cambiaron mi vida trayendo alegría y felicidad, simplemente son los pilares de mi vida y sin ellas nada de esto existiría.

Por ellas lucho día a día y me dan fuerzas para mejorar, quiero lograr ser una madre ejemplar de la cual no se puedan quejar, educarlas y formarlas para que sean grandes mujeres y que logren encontrar, principalmente el amor tan valioso que una familia como ésta les podrá brindar que ni con toda la plata del mundo podrán comprar.

Pero como poder no mencionar a ese hombre que hizo todo posible, llamado Pedro Rafael Díaz Gordones, el cual es el principal responsable de una gran parte de mi felicidad.

El representa en mi vida, mi mayor ejemplo, mi modelo a seguir tanto a nivel personal como profesional, es un hombre excepcional del cual no me puedo quejar, en esos momentos que no puedo lograr, ni concentrarme en realidad, que siento mis días en completa oscuridad, él está a mi lado para alentarme y sola nunca me ha de dejar, el compañero perfecto con el que quiero pasar, el resto de mi vida y juntos seguir sin pase lo que pase, si Dios lo permite toda la eternidad.

A mi madre querida Doris Brito de Galván, una de mis mejores amigas, que toda la vida me brindo confianza y sabiduría, que con esfuerzo y dedicación tras años de gran labor logró en parte hacerme quien soy y me ha apoyado cuando más la he necesitado. Hoy que soy madre comprendo ese

gran amor, que ni el tiempo ni los errores lograron marchitar, haciéndolo cada día más fuerte y con el tiempo creciendo aún más.

A mi padre, Jorge Luis Galván Var, que en mis primeros años de vida me dio el amor que un buen padre debe dar, aconsejándome mientras crecía, para estar preparada a enfrentarme a la realidad, encontrada al pasar de los días y que me hacen menos vulnerable ante la vida.

Sé que muy adentro de ti, hay un cariño sincero que no dejas salir, debiéndolo aprovechar en esta vida, ya que en la otra quizás lo vas a necesitar, solo espero que a pesar de todo te sientas muy orgulloso de tu hija, simplemente debías confiar y esperar lo mejor de mí.

A mi querida abuela paterna Nelly Var de Galván, que aunque no te conocí, desde que tengo uso de razón has estado en mi corazón y en mi vida, siendo una figura que no he olvidar y que espero encontrarte en otra vida para darte al cariño que en esta nunca te pude dar.

A mis abuelos maternos; José Brito (papalelo) y Alicia Gadea (mamalela) que aunque estemos lejos, nuestros corazones juntos están, sé que oran por mi día a día, pero lo que más me da alegría, es haberlos logrado hacer bisabuelos y que antes de que dejen esta vida, disfrutaran del amor sincero, que mis queridas hijas les han de brindar y qué mejor regalo que ese para llenarlos de felicidad.

Y finalmente a mi Kitiki querida, Gladys Gadea, tú que en vida fuiste más que una abuela, mi aliada, mi consentidora, mi confidente y que más deseo que el cariño sincero, que transmitías en mí, hoy en día aunque no estés aquí te dedico este logro con esfuerzo y esmero, simplemente despidiéndome con un gran “Te Quiero”.

*Vanessa Galván*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo y toda mi carrera Universitaria con mucho esfuerzo y amor a Mi Dios que desde los cielos ha guiado cada uno de mis pasos, a Mi Virgen del Valle por cubrirme con su manto a quienes les pedí encarecidamente y con Fe por todos mis años de carrera.

A mis padres Raquel del Valle Rodríguez Gómez Y Víctor Manuel mata quienes han estado a mi lado en todo momento de manera incondicional, por ser mis pilares, por los valores y las enseñanzas que me dieron, por darme las fuerzas necesarias para luchar día tras día y romper cada barrera que se me presente.

Gracias por darme su amor y cariño, por velar por mi salud, alimentación, educación y estudios, es a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, alegrías y tristezas de las cuales estoy seguro las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral. Los Amo.

A mi abuela Onelia Castro (mama), por siempre apoyarme en todo y ser la persona que se dedicó a cuidar de mi salud, mi alimentación (sobre todo la alimentación). a ti abuela infinitas gracias y que Diosito te guarde mil años más.

A mis hermanos Víctor Mata y Victoria Mata que con sus locuras llenan de color y alegría mi vida. No podría vivir sin ustedes.

A toda mi familia por su apoyo en los momentos de alegría y tristeza. Esto es para mí y para ustedes...

**Charles mata**

## AGRADECIMIENTO

*G*racias a Dios por permitirme otro triunfo más, por darme fuerzas para no renunciar, en momentos difíciles la llama de la Fe puede bajar, lo importante es evitar, que algún día se pueda apagar, los momentos malos vienen y van, las cosas buenas siempre llegarán, todo lo que pasa escrito está, la mano de Dios nunca faltará.

*R*ealmente quiero agradecer a mi hijas porque son mi razón de ser, quien más que ellas para motivar y darme fuerzas para continuar, seguir adelante luchar y luchar, con esmero y esfuerzo sin abandonar, ya que por ellas me debo realizar, para ser ejemplo del que se puedan guiar, gracias por existir, las amo con frenesí.

*A*mor de mi vida, amor de mi corazón, a ti te debo gran parte de lo que soy, la fe que en mi has depositado, ha sido mí mayor motivación, ya que crees en mí y nadie mejor que tú para saber quién realmente soy, me conoces perfectamente con mis altos y bajos pero mírame aquí estoy, soy una mejor persona, he cambiado y mi primera razón, es el amor que me has demostrado, gracias por ser mi mayor inspiración, Pedro Díaz gracias de todo corazón.

*C*uando el amor es de padres no tienen límites, fecha o expedición, simplemente es infinito y dura toda la eternidad, no esperaré el fin de los días para darles las gracias de verdad, a mis queridos padres, quienes me dieron la vida, haciendo todo esto realidad, porque sin ellos no existiría, espero que la vida les conceda muchos años más, ya que esté es el 2do logro que podrán disfrutar, porque Dios mediante faltan muchos más, los quiero Doris Josefina Brito y Jorge Luis Galván Var.

*I*gualmente a mi querido Tutor personal, Dr. Eladio Núñez, quien tras días de dedicación, me ayudo a culminar esta linda creación, que Dios y la Virgen te

retribuyan todas las cosas buenas que dejaste en mí, incluyendo los conocimientos y reflexiones de vida que aprendí. ¡Mil gracias!

*A*gradezco mi Prof. MsC. José Hernández y a las bellezas de nómina ya que sin

ustedes nada de ésto hubiera sido realidad, Semi, Roxi, Lau y Gloris para mí fue un placer conocerlas y compartir con ustedes momentos gratos en realidad. ¡Dios las Bendiga!

*S*in poder olvidar a mi amigo Dr. José Vallejo, que su granito de arena permitió, hacer

esto realidad, son muchos años de amistad, que valoro en realidad, deseando que se multipliquen los favores y consejos que noblemente has aportado en mí y que Dios te siga llenando de éxitos en tu vida y traiga a ti muchas alegrías. ¡Gracias!

*Vanessa Galván*

## **AGRADECIMIENTO**

A dios y a la virgen del Valle, por darme la vida, salud y fuerzas necesarias para salir siempre adelante, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso que doy y por darme la Fe y esperanza de que las cosas se puedan lograr.

A mis padres, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por ser mi ejemplo de lucha y valentía, por guiarme por el camino correcto; ustedes son mi fuente de estímulo, mi impulso para obtener este logro y cualquier otro. Por ustedes todo lo que pueda.

A mi abuela por sus comidas, por sus regaños, por consentirme, una mujer luchadora y emprendedora, demostrándome que nunca nos debemos rendir ante las adversidades. Te amo.

A mis hermanos, primos y amigos por estar ahí, por compartir juntos las alegrías y las penas, por brindarme su apoyo y siempre tener palabras de aliento.

Al equipo de trabajo de la sección de nómina de la universidad de oriente por abrirme sus puertas y brindarme esta valiosa oportunidad, a todos gracias, se les quiere.

A los profesores Johanna, Luis y Lucrecia por su paciencia en el logro de nuestros objetivos para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Agradecida infinitamente a la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta por brindarme la valiosa oportunidad de formar parte de esta gran

familia que es ser un udista, donde aprendía crecer como persona, como individuo y como profesional.

A todas las personas que han creído en mí y que de alguna manera hicieron posible el logro de esta meta. Gracias...

**Charles mata**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

**INCIDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL,  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA  
NÓMINA Y ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL  
SISTEMA NÓMINA “NOMOS” PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO  
NUEVA ESPARTA.**

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.

Br. Mata R. Charles D.

**Fecha:** Octubre 2016.

**RESUMEN GENERAL**

Desde el área organizacional, de gerencia estratégica y de sistema de información gerencial se pudo estudiar la sección de Nómina de la Universidad de Oriente del Núcleo Nueva Esparta a objeto de analizar *las incidencias de la gestión del cambio organizacional, la planificación estratégica para la elaboración de la nómina y el funcionamiento estratégico del sistema nómina “Nomos”* aplicado por personal que labora en la sección antes mencionada. Para lograr dichos objetivos se realizó una investigación de campo con referencia documental, recolectando los datos mediante cuestionario, entrevista no estructurada y observación directa en el área de nómina, que permitió obtener y procesar la información en los tres seminarios. En el primer caso, se llegó a la conclusión de que el personal de la sección tiene alta disposición al cambio y se adaptan fácilmente a los nuevos procedimientos de trabajo, no obstante se evidenció su crítica a la forma de implementación impositiva y toma de decisiones burocratizada por parte del nivel rectoral. En el segundo caso, se concluyó que posee una planificación semanal en base a las actividades para la elaboración de nómina arraigadas a un proceso rutinario y monótono que disuade la presencia del factor estratégico de la planificación, no está siendo aprovechada en función a las metas Institucionales. Finalmente en el tercer caso, mediante el estudio del funcionamiento del sistema de nómina, se logró evidenciar que existen factores tanto internos como externos que impiden el normal funcionamiento del mismo, sin embargo son manejables y se pueden canalizar para lograr obtener mejores resultados, normalizando el funcionamiento del mismo.

**Descriptor:** Cambio organizacional, burocratización, comunicación, planificación, rutina, sección nómina, estrategias, sistema administrativo, operatividad, centralización

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	ix
RESUMEN GENERAL.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxi
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	xxiv
ÍNDICE CUADROS.....	xxv
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA NÓMINA APLICADA EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA. ....	xxvii
RESUMEN .....	xxviii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación .....	9
1.2.1. Objetivo General.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos. ....	9
1.3. Justificación de la Investigación.....	9
<i>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</i>	<i>11</i>
2.1. Antecedentes de la Investigación. ....	11
2.2. Bases Legales. ....	14
2.3. Bases Teóricas.....	18

2.3.1. Planificación. ....	19
2.3.2. Premisas de la Planificación.....	20
2.3.3. Elementos de la Planificación.....	21
2.3.4. Pasos para la Planificación. ....	22
2.3.5. Estrategias. ....	23
2.5.6. Ciclo Estratégico.....	24
2.5.7. Planificación Estratégica. ....	26
2.5.8. Propósitos de la Planificación Estratégica.....	27
2.5.9. Modelo General de Planificación Estratégica. ....	28
2.4. Nómina. ....	33
2.4.1. Importancia de la Nómina.....	33
2.4.2. Finalidad de la Nómina.....	34
2.4.3. Elaboración de la Nómina. ....	35
2.5. Marco Organizacional de la Universidad de Oriente.....	36
2.5.1. Reseña Histórica de la Universidad de Oriente.....	36
2.5.2. Funciones de la Universidad de Oriente.....	38
2.5.3. Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.....	38
2.5.4. Misión de la Universidad de Oriente.....	42
2.5.5. Visión de la Universidad de Oriente. ....	42
2.5.6. Objetivos de la Universidad de Oriente. ....	43
2.6. Aspectos Generales de la Sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta.....	44
2.6.1. Visión Sección de Nómina.....	44

2.6.2. Misión Sección de Nómina. ....	44
2.6.4. Funciones de la Sección de Nómina. ....	45
2.6.3. Objetivos Del La Sección De Nómina.....	45
2.6.5. Estructura Organizativa de la Sección de Nómina. ....	46
2.7. Definición de Términos. ....	52
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>55</b>
3.1. Metodología de la Investigación .....	55
3.2. Tipo de Investigación. ....	55
3.3. Nivel de Investigación. ....	56
3.4. Técnicas de Recolección de Información.....	56
3.4.1. Observación Directa. ....	57
3.4.2. Entrevista No Estructurada.....	57
3.4.3. La Encuesta. ....	58
3.5. Instrumentos de Recolección de Información.....	58
3.5.1. Guía de Observación.....	59
3.5.2. Guia de Entrevista.....	59
3.5.3. El Cuestionario. ....	59
3.6. Unidad de Estudio. ....	60
3.7. Técnica de Análisis de Datos. ....	61
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
4.1. Situación actual de la Planificación Estratégica para la Elaboración de la Nómina de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	63

4.1.1. Aspectos de la Planificación Estratégica para la Elaboración de la Nómina de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	67
4.2. Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encuentran inmersas en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	80
4.2.1. Análisis FODA.....	82
4.3. Acciones estratégicas asociadas a la elaboración de la nómina en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.	84
4.3.1. Estrategias (FO):.....	86
4.3.2. Estrategias (FA).....	87
4.3.3. Estrategias (DO).....	87
4.3.4. Estrategias (DA).....	88
CONCLUSIÓN.....	90
RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
Anexo.....	97
ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA NÓMINA “NOMOS” PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA. .....	102
RESUMEN.....	103
INTRODUCCIÓN.....	104
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	106
1.1. Planteamiento del Problema.....	106
1.2. Objetivo General.....	110

1.3. Objetivos Especificos.....	110
1.4. Justificación. ....	111
<i>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</i> .....	112
2.1. Antecedentes de la Investigación. ....	112
2. 2. Bases Teóricas. ....	114
2.2.1. Sistemas.....	114
2.2.2. Características de los Sistemas. ....	117
2.2.3. Importancia de los Sistemas. ....	118
2.2.4. Principios de los Sistemas.....	119
2.2.5. Característica del Información Administrativa.....	120
2.2.6. Sistemas de Información. ....	121
2.2.7. Clasificación de los Sistemas. ....	123
2.2.8. Sistema de Información Administrativo. ....	125
2.2.9. Sistema de Información Gerencial.....	126
2.2.10. Objetivos de un Sistema de Información Gerencial.....	127
2.2.11. Estructura de un Sistema de Información Gerencial.....	127
2.2.12. Importancia de la Información en los Sistemas de Información Gerencial .....	129
2.2.13. Toma de Decisiones.....	129
2.2.14. Tipos de Decisiones. ....	130
2.2.15. Importancia de la Toma de Decisiones.....	131
2.2.16. Proceso de Toma de Decisiones Tácticas.....	132
<i>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</i> .....	134

3.1. Tipo de Investigación.....	134
3.2. Nivel de Investigación.....	135
3.3. Población y Muestra Objeto de Estudio.....	135
3.4. Técnicas de Recolección de Información.....	136
3.4.1. Observación Directa.....	136
3.4.2. Entrevista No Estructurada.....	137
3.4.3. Revisión Documental.....	137
3.4.5. Instrumentos de Recolección de Información.....	138
3.4.6. Guía de Observación.....	138
3.4.7. Guia de Entrevista.....	138
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS....</b>	<b>140</b>
4.1. Situación Actual de la Sección de Nómina de La Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	140
4.1.1. Ubicación.....	141
4.1.2. Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.....	142
4.1.3. Misión de la Universidad de Oriente.....	145
4.1.4. Visión de la Universidad de Oriente.....	145
4.1.5. Objetivos de la Universidad de Oriente.....	146
4.1.6. Visión Sección de Nómina.....	147
4.1.6. Misión Sección de Nómina.....	147
4.1.7. Objetivos de la Sección de Nómina.....	147
4.1.8. Funciones de la Sección de Nómina.....	148
4.1.9. Estructura Organizativa de la Sección de Nómina.....	149

4.2. Desempeño del Sistema de Nómina Actual.....	150
4.3. Estrategias que Permitan el Normal Funcionamiento del Sistema de Nómina “Nomos” para la Toma de Decisiones Institucional. ....	170
4.3.1. Análisis Estratégico de los Factores Internos y Externos Asociados con la Sección De Nómina. ....	173
CONCLUSIÓN .....	177
RECOMENDACIONES .....	179
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	180
INCIDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA.....	183
RESUMEN .....	184
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	185
1.1. Planteamiento del Problema.....	185
1.2. Objetivo General.....	190
1.3. Objetivos Especificos.....	190
1.4 Justificación de la Investigacion.....	191
<i>CAPÍTULO II.MARCO TEÓRICO</i> .....	193
2.1. Antecedentes de la Investigacion. ....	193
2.2. Bases Teóricas.....	197
2.2.1. Cambio Organizacional. ....	198
2.2.2. Importancia del Cambio Organizacional.....	199
2.2.3. Tipos de Cambio. ....	199
2.2.4. Importancia de Planificar un Cambio.....	202

2.2.5. Fuerzas que Generan el Cambio.....	203
2.2.6. Etapas del Cambio Organizacional. ....	208
2.2.8. Adaptación del Personal.....	213
2.3. Marco Organizacional de la Universidad de Oriente.....	214
2.3.1. Reseña Historica de la Universidad de Oriente.....	214
2.3.2. Funciones de la Universidad de Oriente.....	216
2.3.3. Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.....	217
2.3.4. Visión de la Universidad de Oriente. ....	220
2.3.5. Objetivos de la Universidad de Oriente. ....	220
2.4. Aspectos Generales de la Sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo De Nueva Esparta. ....	221
2.4.1. Visión Sección de Nómina.....	222
2.4.2. Misión Sección de Nómina. ....	222
2.4.3. Objetivos de la Sección de Nómina.....	222
2.4.4. Funciones de la Sección de Nómina. ....	223
2.4.5. Estructura Organizativa de la Sección de Nómina. ....	224
2.4.6. Jefe de Nómina. ....	225
2.4.7. Analista de Nómina. ....	226
2.4.8. Secretaria.....	226
4.4.9. Actividades de la Sección de Nómina. ....	226
2.5. Definición de Términos. ....	230
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>234</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	234

3.2. Nivel de Investigación.....	235
3.3. Técnicas de Recolección de Información. ....	235
3.3.1. Observación Directa.....	235
3.3.2. Entrevista No Estructurada.....	236
3.3.3. La Encuesta. ....	236
3.4. Instrumentos de Recolección de Información. ....	237
3.5. Unidad de Estudio. ....	238
3.6. Técnica de Análisis de Datos.....	239
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS....</b>	<b>240</b>
4.1.- Fuerzas Externas e Internas Relacionadas con el Cambio Organizacional en la Sección de Nómina. ....	241
4.2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	258
4.3. Análisis Estratégico de los Factores Internos y Externos Asociados con la Sección de Nómina.....	261
4.3.1. Estrategias (FO).....	261
4.3.2. Estrategias (FA).....	261
4.3.3. Estrategias (DO).....	262
4.3.4. Estrategias (DA).....	262
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>264</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>266</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>268</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>271</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

### FIGURAS SEMINARIO I

Figura N° 1: Premisas de la Planeación. ....	21
Figura N° 2: Ciclo Estratégico. ....	26
Figura N° 3: Modelo de Planeación Estratégica.....	31
Figura N° 4: Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente. ....	41
Figura 5: Estructura Organizativa de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	47
Figura N° 6: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas con el proceso de planificación de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	81
Figura N° 7: Tabla Guía para realizar el análisis FODA.....	85

### FIGURAS SEMINARIO II

Figura N° 1: Funciones de un Sistema de Información.....	116
Figura 2. Forma Piramidal de la Estructura de un sistema de información gerencial. ....	128
Figura N°3: Mapa satelital Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta	142
Figura 4: Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente. ....	144
Figura N° 5: Estructura Organizativa de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	149
Figura N° 7: Interfaz inicio del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	153
Figura N° 8: Pantalla de módulo de personal del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	154
Figura N° 9: Pantalla Funcionario/ Constancia de Trabajo del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	155

Figura N° 10: Planilla de actualización de datos de funcionario del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	156
Figura N° 11: Pantalla de módulo RC-docente del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	157
Figura N° 12: Ficha técnica Docentes sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	158
Figura N°13: Bandeja RC Docentes Contratados sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	159
Figura N° 14: Pantalla de módulo de nómina del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	160
Figura N° 15: Pantalla de conceptos de nómina del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	161
Figura N° 16: Pantalla de listar reportes del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	162
Figura N° 17: Pantalla opción crear movimiento del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	163
Figura N° 18: Pantalla de incluir movimiento del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	164
Figura N° 19: Pantalla de modificar movimiento del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	165
Figura N° 20: Pantalla de Eliminar movimiento del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	166
Figura N° 21: Pantalla de carga por lotes del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	167
Figura N° 22: Pantalla de Ingreso o egreso de funcionarios del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	168
Figura N° 23: Pantalla pre nómina del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	169

Figura N° 24: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas al funcionamiento del sistema Nomos de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	172
Figura 25: Tabla Guía para realizar el análisis FODA.....	173

### **FIGURAS SEMINARIO III**

Figura N° 1: Modelo del cambio organizacional de Lewin .....	210
Figura N° 2: Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente. ....	219
Figura 3: Estructura Organizativa de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	225
Figura N° 4: Personal de la Sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	239
Figura 5: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas al cambio organizacional de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	260

## ÍNDICE DE GRAFICOS

gráfica N° 1. Conocimiento del Personal Respecto la Misión de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	68
Gráfica N° 2. Conocimiento del Personal Respecto la Visión de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	70
Gráfica N° 3. Conocimiento del Personal Respecto los Valores de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta....	72
Gráfica N° 4. Conocimiento del Personal Respecto a los Objetivos de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta....	74
Gráfica N° 5. Conocimiento del Personal Respecto al Proceso de Comunicación entre los Miembros de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	76
Gráfica N° 6. Conocimiento del Personal Respecto a la Estructura Interna de Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta....	77
Gráfica N° 7: Conocimiento del Personal Respecto a la Integración de las diferentes áreas de la Delegación de Personal y la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Espart.....	79

## ÍNDICE CUADROS

### CUADROS SEMINARIO I

Cuadro N° 1: Personal de la Sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	61
---	----

### CUADROS SEMINARIO III

Cuadro 1: Tiempo de servicio de los empleados de la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta.....	241
Cuadro 2: Nivel de instrucción del personal de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	243
Cuadro 3: Ocurrencia de cambios en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta. ....	244
Cuadro 4: Fuerzas que impulsaron el cambio en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	245
Cuadro 5: Medios utilizados para informar la necesidad de cambio en la sección de Nomina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta...	246
Cuadro 6: Participación en los cambios implantados en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	248
Cuadro 7: Adaptación al cambio de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	249
Cuadro 8: Factores que provocaron el cambio en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	250
Cuadro 9: Contribución al cambio de las actividades realizadas por la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	252
Cuadro 10: Etapa en la que se encuentra el proceso de cambio de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Nucleó Nueva Esparta...	253
Cuadro 11: Consideración de las modificaciones ocurridas en la sección Nomina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....	255

Cuadro 12: Tipos de cambio implementado en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente. ....	256
Cuadro 13: Herramientas preparadas para preparación física y psicológica en relación al cambio en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. ....	257



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA  
NÓMINA APLICADA EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD  
DE ORIENTE NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA.**

Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como  
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración y  
Licenciado en Contaduría Pública.

**Tutor Académico:**

**Profa. Johanna, Narváez (MSc.)**

**Autores:**

T.S.U. Galván De D. Vanessa C.

Br. Mata R. Charles D.

Guatamare, Octubre 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA  
NÓMINA APLICADA EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD  
DE ORIENTE NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA.**

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.

Br. Mata R. Charles D.

**Fecha:** Octubre 2016.

**RESUMEN**

Desde una perspectiva gerencial, la planificación es una acción pensada estratégicamente tomando en cuenta factores internos y externos que afectan las necesidades de sus miembros, así como el desempeño y posicionamiento de las Instituciones. En tal sentido, se logró analizar la *planificación estratégica para la elaboración de la nómina*, teniendo como objeto de estudio la sección de Nómina de la Universidad de Oriente del Núcleo Nueva Esparta. Para ello, se realizó una investigación de campo con referencia documental, recolectando los datos mediante un cuestionario previamente elaborado, dirigido al personal que labora en la sección de nómina el cual permitió procesar información referente al proceso de planificación concerniente a la elaboración de la nómina, visualizando los aspectos relacionados con su filosofía e identificando todos aquellos factores tanto internos como externos que afectan el proceso de planificación estratégica. Se concluyó que la sección de nómina posee una planificación semanal en base a las actividades para la elaboración de nómina, arraigadas a un proceso rutinario y monótono que disuade la presencia del factor estratégico de la planificación, desaprovechando las bondades que ofrece la misma, opacando las asociaciones que pueden encontrar los trabajadores con los fundamentos filosófico de la Universidad.

**Descriptor:** Planificación estratégica, actividades, elaboración de nómina, factores internos y externos, objetivos, visión, misión.

## INTRODUCCIÓN

El constante entorno cambiante de las organizaciones en la actualidad se torna cada vez más inestable, turbulento e incierto, observándose que el cambio se ha convertido en una regularidad. Esta realidad representa una amenaza difícil de manejar, debido a que provoca rupturas, entre las proyecciones de una organización y las actividades ejecutadas, que han transformado el orden de las cosas impidiendo muchas veces alcanzar los propósitos organizacionales.

Ello obliga a las organizaciones, incluyendo las universidades, a reaccionar ante los riesgos y oportunidades con una nueva forma de sustentar su gestión. Uno de los enfoques, que ha ganado auge en las universidades es la dirección estratégica, dentro de la cual se le está prestando especial atención a la planificación estratégica, como herramienta para orientar el rumbo institucional.

La planificación estratégica, se operacionaliza a través de un proceso, cuyo principal resultado es la estrategia institucional, ésta se materializa mediante la implementación de planes de acción en busca de optimizar el desarrollo de sus actividades, enmarcadas en el cumplimiento de su misión y visión organizacional.

En tal sentido, la planificación estratégica de las universidades, no debe obviar la atención que requiere prestar al resguardo de los derechos laborales de las personas que trabajan en la institución y que puedan reflejarse en la correcta actividad administrativa, para ello las dependencias encargadas de la elaboración de nóminas de pago, deben desarrollar pensamientos estratégicos, donde se planteen un fin y analicen los medios

con los que cuenta para llegar a él.

Debido a la importancia que representa poseer un plan de acción, que defina sistemáticamente los lineamientos estratégicos relacionados con los aspectos legales y administrativos para el procesamiento de la nómina y en vista de lo planteado anteriormente, se ha desarrollado un trabajo de investigación, bajo la modalidad de cursos especiales de grado, el cual tiene como objetivo principal analizar la planificación estratégica para la elaboración de la nómina, aplicada en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, empleando como métodos de recolección de datos: la observación directa, entrevistas no estructuradas e implementación de un cuestionario.

En tal sentido, la presente investigación cuenta con una estructura constituida por cuatro (04) capítulos, secuenciales y complementarios, donde se tratan los siguientes aspectos:

Capítulo I. Se refiere a la descripción del planteamiento del problema y sus generalidades, mención de los objetivos de la investigación, así como su correspondiente justificación.

Capítulo II. En esta sección contempla el desarrollo del marco teórico, dentro del cual se detallaran los antecedentes de la investigación, las bases legales y teóricas que sustentaran el tema de estudio y por último la definición de términos.

Capítulo III. Referido a la descripción de la metodología empleada para el análisis del problema, destacándose el tipo de investigación, el nivel

de investigación, las técnicas de recolección de datos, así como las herramientas utilizadas para la presentación y análisis de los resultados.

Capítulo IV. Presenta los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos de investigación y su correspondiente análisis.

Para finalizar, se reflejan las conclusiones, recomendaciones, referencias empleadas para el desarrollo de la investigación y anexos.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1. Planteamiento del Problema.**

Las Universidades en general como centros de estudio garantes de formación profesional enfocados en satisfacer los intereses en materia educativa, no deben obviar la atención que requiere prestar al resguardo de los derechos laborales de las personas que trabajan en la institución y que puedan reflejarse en la correcta actividad administrativa. En su carácter de Instituciones Públicas, las mismas desean mantenerse a la vanguardia en cuanto a la eficiencia de las actividades que realizan, considerando que el perfeccionamiento en cada actividad resulte de un sistema optimizado y bien estructurado.

Las Instituciones de Educación Universitaria preparan futuros profesionales para insertarse laboralmente en las empresas que buscan mantener un alto nivel de excelencia en las actividades que desarrollan a diario, desde las más simples hasta las más complejas, lo cual exige la necesidad de reclutar profesionales en el área, de calidad, con gran potencial y versatilidad, logrando adaptar sus actividades a una planificación que contemple una serie de tareas a desarrollar de acuerdo a los puestos y funciones que ocupen los profesionales dentro de la organización.

Las actividades administrativas se llevan de forma sistematizada dentro de las organizaciones cuando se cuenta con una buena planificación, en el sentido de establecer un proceso que guie las acciones racionalmente, pensadas previamente, seguidamente cumplidas bajo la observación constante de los planificadores y accionantes, convirtiéndose así la planificación en la columna vertebral de toda organización, formando parte

de una estrategia teleológicamente dirigida a alcanzar propósitos institucionales.

En función de ello, la planificación se puede señalar como el proceso mediante el cual se selecciona la información para luego establecer planes y estrategias necesarias para lograrlo en el futuro. Así pues la planificación estratégica, es considerada por Sallenave, (1991) como:

**El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo; no es un dominio de la alta gerencia si no un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégico de la empresa. (p. 23)**

Se puede considerar la planificación estratégica como una forma concreta en la toma de decisiones, permitiendo abordar el futuro específico que los gerentes desean para sus organizaciones, pasando a ocupar el primer lugar en la lista de las cuatro actividades básicas del proceso administrativo, como son planificar, organizar, dirigir y controlar, siendo éste un proceso que sistematiza los objetivos, establece estrategias en políticas, en planes y programas de acción.

Para analizar la planificación estratégica, en el caso particular, de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, es conveniente destacar que depende administrativamente de la sede rectoral que se encuentra ubicada en el Estado Sucre, donde hace vida la Dirección General de personal, de la cual se desprende Delegación de personal del Núcleo Nueva Esparta, a la que se le subordina la sección de nómina.

Es importante señalar que la sección de nómina en este Núcleo, tiene como objetivo principal la elaboración de la Nómina de Pago quincenal de

manera puntual, mediante el procesamiento de los pagos de salarios y beneficios del personal adscrito la Universidad, además poseen la responsabilidad de procesar los movimientos de personal que se generen en la misma, asimismo las asignaciones, deducciones a la nómina de becarios, sabáticos, tramitar y procesar todo lo referente al impuesto sobre la renta.

En cuanto a su estructura de personal está conformada por cuatro personas, tres con nivel Universitario en el área de Ciencias Sociales y una persona cuenta con un nivel de educación secundario, realizando actualmente estudios de pregrado en el área de administración. En promedio, el personal de la sección tiene diez (10) años de experiencia laboral como funcionarios de carrera en el área de nómina.

A nivel de infraestructura la sección de nómina, se encuentran ubicados en el área de la delegación de personal, donde internamente ocupan varias oficinas dentro de un mismo espacio (Personal, servicios especiales, analista de personal y sección de nómina) estando cerca unos a otros, logran mantener una comunicación efectiva para realizar su trabajo. Así mismo, la sección de nómina posee equipos tecnológicos con acceso a internet que le facilitan el procedimiento de elaboración de la nómina, manteniendo constante comunicación con el nivel central.

Para llevar a cabo sus actividades normales, mencionadas anteriormente, la sección de nómina diseña semanalmente un plan de acción, que sigue las siguientes pautas: En la primera semana del mes, realizan revisión a la nómina del mes anterior, para detectar fallas a objeto de llevar a cabo las modificaciones requeridas. La segunda semana, se cuantifican los montos de los conceptos a cancelar con el interés de adjuntar las claves que ameritan cambios por movimientos ocurridos en la nómina de personal. La tercera

semana, se cargan los movimientos definitivos en el sistema. Finalmente, en la cuarta semana se genera la liquidación de la nómina, verificando la carga correcta y se envía la nueva nómina a la Dirección Central de Computación.

Es importante destacar que la planificación anterior se realiza en función de un cronograma anual de actividades que crea el Rectorado, como ente coordinador de las actividades de nómina de todos los núcleos de la Universidad de Oriente, con el fin de atender las remuneraciones regulares y extraordinarias de todo el personal adscrito a la institución.

En el conocimiento que se puede obtener del funcionamiento de la sección de nómina es fundamental determinar las características de la planificación de sus actividades, en cuanto a la previsión de las mismas, la especificidad de ellas, el contexto de tiempo para realizarlas, la coordinación entre ellas, su relación con el plan central de la Universidad y su flexibilidad de adaptación ante los obstáculos e incertidumbre que se generen tanto del entorno interno como externo.

La sección de Nómina, se apoya en la planificación de estrategias para alcanzar de la manera más efectiva sus objetivos, en cuanto deben participar en su definición o asumirlos como propios, que le permitan tener una visión de su inserción en una institución compleja, determinando nuevos horizontes deseables y posibles para así estar en capacidad de definir y estructurar estrategias que les permitan encaminarse al logro de sus objetivos.

Por consiguiente, una planificación estratégica adecuada permitirá a la sección de nómina tener un control racional de los movimientos de inclusión, exclusión, modificaciones, asignación y deducción de la Nómina de pago,

que facilite la toma de decisiones institucional que atienda las necesidades del personal que integra la nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

En este sentido, el análisis de las acciones que realiza regularmente la sección de nómina está condicionado al conocimiento del plan de acciones diseñado previamente en concordancia con el plan general de la Universidad, sin embargo, no se puede ignorar que las particularidades del Núcleo Nueva Esparta afecten las acciones correspondientes al plan, tanto en su previsión como en su cumplimiento.

En consecuencia como orientación al conocimiento de la planificación estratégica que acontece en la sección de nómina surgieron las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características actuales de la planificación estratégica que posee la sección de Nómina?, ¿Cuáles son los factores externos e internos que afectan la planificación estratégica en esta sección del Núcleo Nueva Esparta?, ¿Cuáles debilidades y/o fortalezas, se evidencian en el proceso de planificación estratégica?

Por tal razón se plantea la necesidad de investigar cómo se da el proceso de planificación y analizar los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas, que influyen en los procedimientos administrativos relacionados a la elaboración de la nómina en la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Analizar la planificación estratégica para la elaboración de la nómina aplicada en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica para la elaboración de la nómina de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.
- Determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encuentran inmersas en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.
- Establecer las acciones estratégicas que resultaren del análisis FODA, que sirva a la elaboración de la nómina en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

## **1.3. Justificación de la Investigación.**

El análisis de las actividades administrativas resulta primordial para todas las empresas, pues permite garantizar el éxito y logro de sus objetivos; para ello se necesita conocer hacia dónde se va y dónde se está, es decir es pensar anticipadamente acerca de lo que se quiere que la organización sea en el futuro. Es allí donde aparece la planificación, la cual en su definición más elemental es considerada un instrumento que, en determinado momento, adopta una organización y coordina todos los esfuerzos que

deben realizarse a fin de alcanzar objetivos, en coherencia con los recursos y necesidades de la empresa.

Ahora bien, la planificación no es realmente planificación para decisiones futuras, es planeación para el impacto futuro de las decisiones actuales, por consiguiente se deben evaluar los elementos que determinan las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas, lo cual a nivel organizacional es conocido como “Estrategias”.

Además, el análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica, es un hecho que originará un cambio en las operaciones de la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, puesto que suministrará mayor cantidad de información que necesita para tomar buenas decisiones.

Así como también la realización de dicha investigación representa una fuente de información bibliográfica confiable de consulta para alumnos, profesores interesados en el tema tratado, dejando de esta forma un precedente de una investigación realizada, y antecedente para trabajos a realizarse en un futuro. Por consiguiente genera beneficios directos para los estudiantes, profesionales y comunidad en general, debido a que aborda un tema importante en la actualidad dejando una evidencia y constancia del mismo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El conocimiento de las variables de investigación desarrolla su curso mediante el acopio y análisis de teorías, investigaciones, leyes y antecedentes, consideradas válidas y confiables, a objeto alcanzar conceptualizaciones que permitan tratarlas metodológicamente y establecer relaciones con la presente investigación.

### **2.1. Antecedentes de la Investigación.**

A continuación se discuten experiencias previas referentes la planificación estratégica que servirán para sustentar el trabajo de investigación dentro del campo del conocimiento respectivo, donde se conjuga teoría y práctica. A continuación se mencionan alguna de estas experiencias:

Arévalo (2005). “Análisis de los procedimientos administrativos y contables aplicados para la elaboración y cancelación de nómina del personal”. Empresa: Wackenhunt Venezolana, C.A., realizó una investigación de campo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, La investigación se desarrolló con el objeto de Analizar los procedimientos administrativos y contables aplicados para la elaboración y cancelación de nómina del personal de la mencionada empresa.

Luego del referido estudio los autores concluyeron que en la empresa se lleva a cabo solo la preparación y elaboración de informes y reportes asociados a la nómina, mas no el cálculo de esta, por lo que existe inconformidad por parte de los trabajadores debido a retrasos y pago erróneo de su salario, además de que existe un control inadecuado en cuanto a la contratación y egreso del personal.

Finalmente los autores recomiendan, para un mejor control en cuanto al pago de los trabajadores, manejar el cálculo de la nómina en la oficina de Administración y Personal, para lograr de manera más efectiva, la cancelación a tiempo y correcta de su remuneración, asimismo realizar auditorías periódicas, con el objeto de corregir las fallas e ineficiencias que se presentan, así como también™ Contratar al personal necesario y adecuado, para que facilite las labores diarias en la empresa y lograr una mayor efectividad.

La investigación mencionada permite asumir una perspectiva general de los aspectos más resaltante a considerar para el desarrollo de una óptima elaboración y cancelación de una nómina, asimismo facilita el entendimiento del objeto de conocimiento que permita adentrarse en la situación a evaluar con un mayor grado de noción en cuanto al tema de estudio se refiere.

Rivero (2009). “Aspectos legales y administrativos relacionados con el procesamiento de la nómina del personal administrativo del Rectorado de la Universidad de Oriente”. Empresa: Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Realizó una investigación de campo para optar al título de Licenciado en Administración. La investigación se desarrolló con el objeto de Analizar los aspectos legales y administrativos relacionados con el procesamiento de la Nómina del Personal Administrativo del Rectorado de la Universidad de Oriente.

En la investigación los autores concluyeron que, no existen manuales de procedimiento en el Departamento de Nómina, que proporcionen información o instrucción necesaria al momento de realizar una actividad en cualquiera de sus dependencias, además El proceso de preparación y

cancelación de la Nómina de la Universidad de Oriente, se realiza en forma conjunta para profesores, empleados y obrero, también se observó que para el proceso de elaboración y cancelación de la nómina, se hace necesaria la coordinación de todos los Departamento que participan en el proceso, y resaltan que la detección de fallas en algunos de los procedimientos no son corregidas por el departamento que los origino sino por el departamento que lo detecto; lo que ocasiona un nivel mayor de responsabilidad a dicho departamento.

Dentro de las recomendaciones más relevantes los autores exhortan al cumplimiento de las actividades y funciones que cada dependencia realiza, la actualización y uso de Manuales de procedimientos relacionados con el procesamiento de la nómina. Además Se deben realizar un mayor control previo y posterior de nómina, que permitan revisiones continuas para los boletines de modificación antes de ser enviadas a la Dirección General de Computación, como también las fallas o errores que provengan de otro departamento deben ser notificada para que se realicen las correcciones en ese mismo departamento; haciéndose responsable de su propia función.

En cuanto a los conocimientos más valiosos que aporta la mencionada referencia, se destaca la utilización de los manuales de procedimientos, como una herramienta para la realización de las actividades que llevan a cabo dentro del departamento objeto de estudio, seguidamente se resalta la responsabilidad de las actividades de cada departamento que integran un proceso.

Fermín y Higuerey (2009). "Importancia de la planificación estratégica en el proceso gerencial de una empresa". Empresa: Los próceres C.A. Para optar al título de: Ingeniero Civil, realizó una investigación de campo, con el

objeto establecer la importancia de la Planificación Estratégica para el proceso gerencial eficaz de una empresa. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la revisión documental donde se recolectó información necesaria para sustentar la investigación para obtener datos precisos relacionados al problema de estudio.

Luego del referido estudio los autores concluyeron que la planificación estratégica no es la solución a todos los males de la empresa, sino que es una herramienta de clase mundial que tiene un propósito y lo cumple muy satisfactoriamente si se utiliza cuando y como es requerido, sin embargo en el caso actual la empresa citada requiere de mejoramientos a nivel macro organizacional para impulsar el cambio en la gestión estratégica, resaltando la relevancia de la participación tanto de los gerentes como de los empleados en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias es clave para lograr el compromiso con los cambios que se requieren.

Finalmente los autores recomiendan la utilización de software y técnicas de simulación de escenarios, que permitan ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad para evitar el agravamiento de la magnitud del problema.

## **2.2. Bases Legales.**

El estudio de un hecho social está sostenido en los intentos de comprender su regularización para poder tratarlo con sistematicidad y acuerdos entre grupos que se relacionan con manifestaciones de dicho fenómeno. Este es el papel que juegan las leyes en relación a objetos de conocimiento y realidades sociales como es el trabajo, además la formas de atender su concreción tales como la remuneración y los beneficios de los trabajadores. En este sentido se trataran algunos aspectos de la norma legal

de la cual se derivan actividades realizadas dentro de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

En primer lugar, se destaca aspectos de la Constitución República Bolivariana de Venezuela de 1999 (CBRV) publicada en Gaceta Oficial N° 36.860 del jueves 30 de diciembre de 1999, en el Título V que trata de los Derechos sociales y de las familias, en el artículo 91 donde señala que, “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”.

De acuerdo a este artículo constitucional se establece el derecho que poseen los trabajadores en relación a la remuneración y demás beneficios establecidos en dicha ley. Se constituye una plataforma institucional para preservar y desarrollar este derecho como puede las secciones de nómina en organizaciones de espacios laborales siendo éste caso de la Universidad de Oriente núcleo Nueva Esparta.

Continúa expresando la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, en el artículo 96, “Todos los trabajadores y las trabajadoras del sector público y del privado tienen derecho a la negociación colectiva voluntaria y a celebrar convenciones colectivas de trabajo, sin más requisitos que los que establezca la ley”.

Para satisfacer la intención de este artículo hace perentorio que las instituciones creen una organización social para viabilizar estos derechos, en este caso recae esta responsabilidad en la sección de nómina con su estructura respectiva que atenderá a todos los trabajadores de la institución que gocen de una convención e incluso aquellos trabajadores contratados

ocasionalmente para suplir una función generando movimientos en la nómina de pago.

Para concretar lo establecido en la Constitución República Bolivariana de Venezuela, se derivan leyes orgánicas que en cuanto al trabajo se refiere, esta Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) publicada en Gaceta Oficial N° 6.076 de fecha 7 de Mayo de 2012, en el Título III que trata de la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo relacionado con el salario en el artículo 104 donde señala que,

**Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.**

En el artículo anterior se entiende que además del salario normal se derivan otras retribuciones por el trabajo realizado que hace más complejo atender, sistematizar obligaciones del trabajador lo que siempre recae en la sección de nómina que ajusta su trabajo para cumplimentar sus necesidades básicas y deberá adaptarse a todos los beneficios exigidos por la legislación actual en materia laboral.

Así mismo, la movilidad de las condiciones de trabajo, el cambio en el salario y en beneficios asociados al mismo, que no depende exclusivamente de las organizaciones donde se desarrolla el trabajo incidiendo en las características y flexibilidad de estas organizaciones como es el caso de la Universidad de Oriente para mantenerse al día con los cambios en la esfera laboral, por cuanto en el artículo N° 111 de la misma ley, establece que:

**El Ejecutivo Nacional podrá decretar los aumentos de salario y medidas que estime necesarias, para proteger el poder adquisitivo**

**de los trabajadores y las trabajadoras. A tal fin realizará amplias consultas y conocerá las opiniones de las distintas organizaciones sociales e instituciones en materia socioeconómica.**

Es decir, cualquier organización pública deberá acatar todo decreto presidencial que competa al aumento de salario de los trabajadores, generando movimientos intempestivos en la nómina de pago, igualmente la necesidad de consultas internas y externas que sustenten la posibilidad de incorporar cambios y atender las necesidades del trabajador a objeto de mantener su satisfacción institucional.

La misma Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras además de establecer salarios y otras remuneraciones en el **artículo N° 172**, establece “Las deducciones y asignaciones las mismas se harán en el mismo porcentaje que establece la legislación en materia laboral, aplicado sobre el salario que recibe el trabajador mensualmente”.

En este presente artículo se prevé el cálculo de las deducciones y asignaciones de acuerdo a los porcentajes establecidos por los distintos organismos que se encargan de velar por la seguridad y bienestar de los trabajadores. Además de otorgarles beneficios a los trabajadores también se derivan provisiones para garantizar la seguridad social y laboral en forma de deducciones salariales, generando una mayor especialización en la delación de personal y secciones de nómina para mantener al día estas obligaciones de Ley lo que amerita un trabajo profesional de los encargados en el área.

La complejidad de esta función se asocia al cumplimiento la II *Convención Colectiva Única del Sector Universitario*, de fecha 15 de abril del 2015, la cual está referida al instrumento que regula las condiciones de trabajo y de vida a quienes laboran y prestan servicio en el sector

universitario, cuyo seguimiento se ajusta a la naturaleza funcional de la delegación de personal y sección de nómina respectivamente, por cuanto realizan sus movimientos en atención al cumplimiento de dicha convención.

En la cláusula N° 64 esta convención explica la Tabla de Sueldos o Salarios, por cuanto “Establecen la asignación monetaria que corresponde al sueldo o salario básico, por la prestación del servicio que realiza cada trabajadora o trabajador universitario, de acuerdo con la naturaleza, categoría y dedicación del cargo que desempeña”.

De acuerdo a las interpretaciones anteriores, se logra concluir que el sector Universitario posee un contrato colectivo validado en los requerimientos de las leyes en materia laboral, que establecen todos los beneficios salariales, monetarios y de salud, de manera de garantizar los derechos y deberes de los trabajadores del sector universitario, del cual se desprenden los parámetros establecidos para la realización de los movimientos y conceptos de nómina requeridos por la sección para el desarrollo de sus actividades.

### **2.3. Bases Teóricas.**

Este componente de la investigación se relaciona con varias teorías que le dan forma al estudio y su vinculación con el proyecto planteado. Al respecto, Arias (1999) afirma que las bases teóricas son: “Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.14). En ese sentido, se analizarán las propuestas teóricas de autores que se consideran pertinentes para fundamentar y sustentar la investigación

A continuación se presentarán algunos aspectos relacionadas con el tema de estudio, así como también los elementos teóricos que sustentaran el desarrollo de la investigación, permitirán profundizar y aclarar información.

### **2.3.1. Planificación.**

Hoy día se ha generalizado en algunas concepciones de planificación que intentan definirla como un proceso tendiente a lograr objetivos mediante la puesta en práctica de una política.

De acuerdo con Gómez (1994), la planificación es “La previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a donde ir de la manera más eficiente y económica posible” (p.35). El enfoque anterior de la planificación va dirigido al uso efectivo de los recursos tanto materiales, como humanos relacionando estos con el logro de los objetivos planteados.

Siguiendo la definición de la planificación, corredor, (2001) explica que “la planificación es un proceso para la toma de decisiones en cuanto a mantener o transformar realidades, reflexionando sobre el presente pero con la mirada puesta en el futuro, usando los recursos necesarios” (p.54), destacando este autor que la planificación es un proceso para la toma de decisiones, que permite tomar previsiones en el presente para los cambios del futuro.

Con estos dos planteamientos se puede elaborar una apreciación sintética de la planificación como un proceso que permite definir los planes de acción a realizarse en un futuro cercano dentro de cualquier organización, a través del uso adecuado de los recursos para el logro de los objetivos que

se desean alcanzar, de una manera más eficiente y económicamente posible, lo cual contribuirá en el proceso de toma de decisiones de cualquier organización.

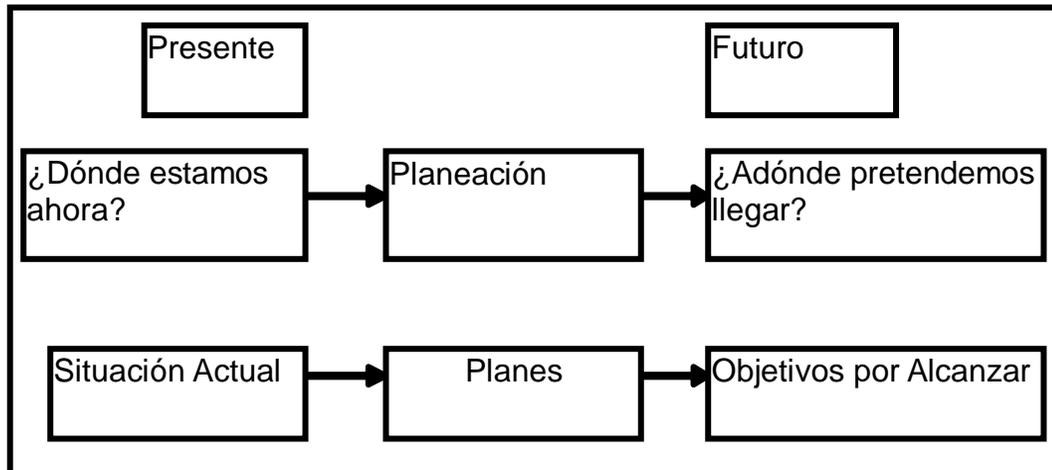
### **2.3.2. Premisas de la Planificación.**

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Al respecto Chiavenato (2002) explica que estas son las “Condiciones previstas en que operarán los planes. Incluyen supuesto o pronósticos sobre las condiciones futuras conocidas que afectarán la operación de los planes. Se establecen al inicio del proceso, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo” (p.321).

Es decir que para construir una planificación deben tomarse en cuenta premisas como condiciones previas que permiten pronosticar y suponer las condiciones futuras y conocidas que afectaran el rumbo de la empresa, como se muestra en la figura 1, referente a las condiciones que se toman en cuenta para la planificación contrastando con la improvisación al momento de planificar.

**Figura N° 1: Premisas de la Planeación.**



**Fuente:** Adaptado de Chiavenato (2000).

Utilizar el planteamiento de la figura N° 1, se opone a la improvisación, lo que obliga a la organización a ser proactiva y establecer un plan de acción en vista de los pronósticos establecidos a futuro.

### **2.3.3. Elementos de la Planificación.**

Después de haber analizado varias definiciones de la planificación, Münch (2008) considera que esta comprende tres aspectos fundamentales que la caracterizan, interpretando los elementos siguientes:

- 1. Objetivo:** Con esto se refiere a la determinación de resultados deseados, mediante el planteamiento de la incógnita ¿qué se requiere?
- 2. Cursos alternos de acción:** aquí plantea la necesidad de proponer diversas estrategias para alcanzar los objetivos.
- 3. Elección:** Comprende la determinación, análisis y selección de la decisión más acertada.
- 4. Futuro:** trata de prever situaciones, para trazar actividades futuras.

En este sentido el autor hace énfasis en la importancia que implica la presencia de esta serie de elementos y que deben ser reconocidos, evaluados y seleccionados por la organización previamente a su planificación.

#### **2.3.4. Pasos para la Planificación.**

Para la obtención de mejores resultados, los pasos en el proceso de planeación, deben ser meticulosos y seguirlos con rigurosidad, al respeto, según los planteamientos de Cortés (1998), se puede identificar ciertos pasos en la planificación, como pueden ser:

- Definición de los objetivos organizacionales.
- Determinar donde se está en relación a los objetivos.
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
- Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
- Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Demostrando con ello la complejidad del proceso y la necesidad de operacionalizarlos en fases para su control y sistematización. Así mismo Moyer, (1989) concibe el acto de planificación en el seguimiento de ciertos pasos, haciendo aún más complejo el proceso de planificación, porque además de definir los objetivos, diagnóstica, establece una prospección para la acción, incluye una selección de instrumentos para alcanzar los objetivos y define mecanismos para implementar y revisar lo planificado.

Estos pasos no se reproducen de forma mecánica, más que sistemáticamente se cumplen de forma sistémica reconociendo la interdependencia y la función estratégica que adquiera alguno de ellos en

función de la visión estratégica de la planificación, en el sentido que ella se constituye en nodal para el funcionamiento de la organización.

### **2.3.5. Estrategias.**

Actualmente no hay una definición universalmente aceptada, sin embargo si se indaga acerca de la evolución del concepto se logrará observar que ha estado a la par con la evolución de los medios disponibles para su operacionalización, en la medida en que se ampliaba su entorno, en esa misma medida se ha ido enriqueciendo y complejizando el concepto sobre lo estratégico. Al respecto, *Halten* (1987) la define como:

**El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. (p.95)**

La estrategia por consiguiente establece la secuencia y selección coherente de las acciones a realizar, visualizando los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos organizacionales deseados, los cuales dependen de la habilidad de las personas responsables de la planificación producto del conocimiento que tienen de la organización y de los contextos externos e internos en los que se mueva.

Un enfoque novedoso del concepto de estrategia fue propuesto por Mintzberg, (1993), quien plantea que aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica se hablará de pensamiento estratégico.

En este mismo orden de ideas, Mintzberg (Idem), menciona cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término, ampliando su definición, las cuales se muestran a continuación:

**La estrategia como plan: es un curso de acción que marcha como guía para el abordaje de situaciones. Este plan adelanta a la acción y se desarrolla de manera consciente. La estrategia como pauta de acción: actúa como una maniobra para ganar a un oponente. La estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento esperado y, por ende, la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no. La estrategia como posición: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional, funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente. La estrategia como perspectiva: corresponde a una visión más amplia, implica que no sólo es una posición, sino, que también es, una forma de ver el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones. (p.87).**

La aplicación de una buena estrategia permite a una organización el alcance de sus objetivos, pero para lograr esto es necesario estudiar muy bien todos los tipos de estrategias, de tal manera, que se elija la más idónea, por cuanto representan el cómo se alcanzarán los objetivos de una organización de la manera más eficiente, permiten más que identificar las metas, ver el camino que conducirán a ellas generándose un ciclo estratégico para su concreción.

En fin, las estrategias bien definidas y aplicadas, según la realidad de cada organización, permiten que estas puedan cumplir con sus objetivos generando la necesidad de conocer el ciclo estratégico necesario en su definición.

#### **2.5.6. Ciclo Estratégico.**

Un ciclo es considerado una serie de fases o estados por las que pasa un

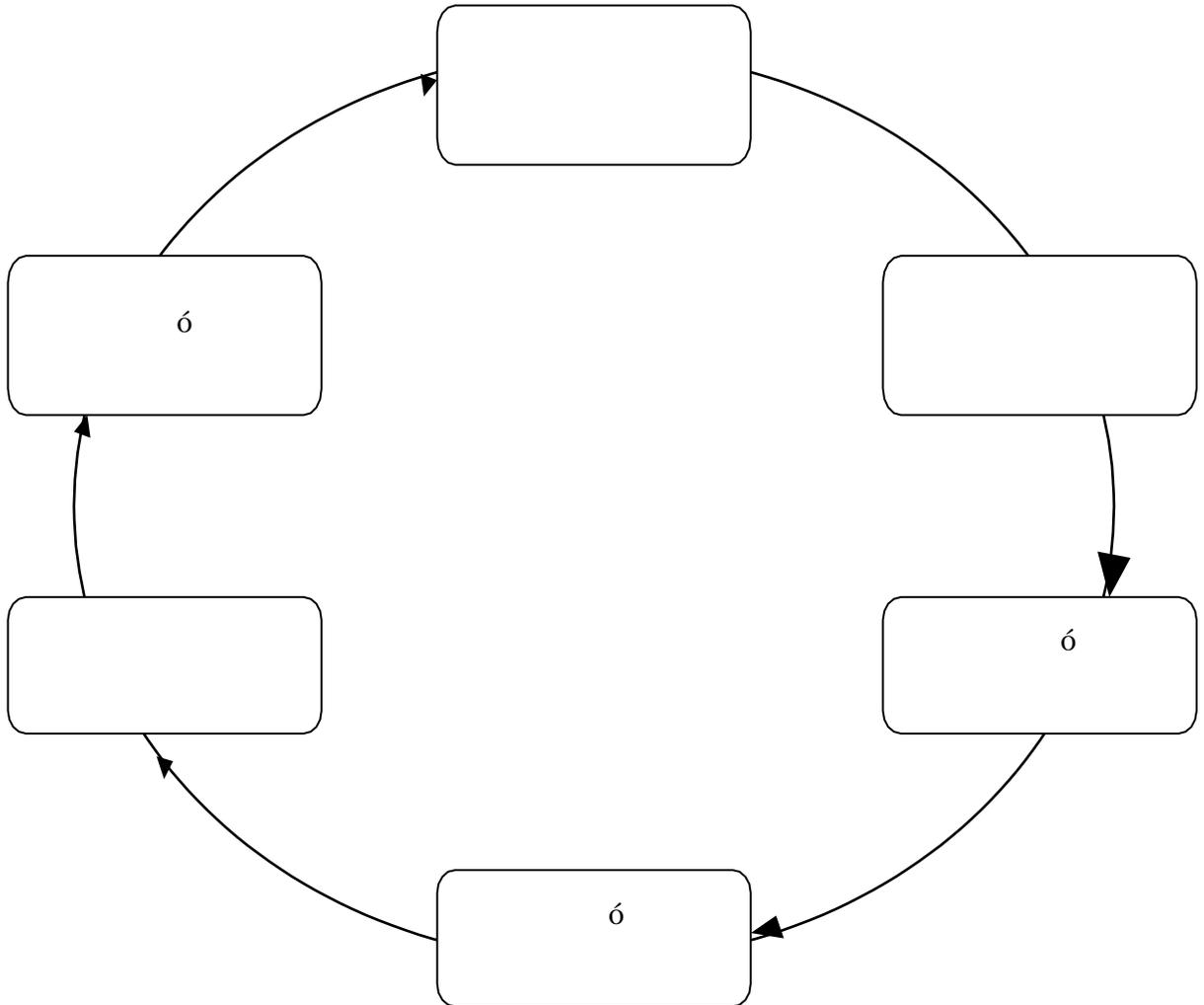
acontecimiento y que se suceden en el mismo orden hasta llegar a una fase o estado a partir de los cuales vuelven a repetirse en el mismo orden. De acuerdo con lo establecido por Francés (2006), explica que la definición de estrategias es parte de un proceso de carácter cíclico conformado por dos ciclos, los cuales señala a continuación:

**El ciclo estratégico informal: puede ser aplicado por cualquier persona en el cual se plantea los objetivos, se definen las estrategias para su ejecución y se evalúan los resultados obtenidos en relación a los objetivos fijados. El ciclo estratégico formal: en éste la definición de estrategias viene seguida por un proceso de planificación en donde se especifican las acciones, responsabilidades y recursos para posteriormente realizar un seguimiento y control formal de la ejecución. (p.27).**

Este ciclo consiste en la definición de los objetivo de la organización, que representa el estado o situación que se desea alcanzar, una vez determinado se procede a definir las estrategias que no es más que el plan de acción para alcanzar los objetivos, ésta viene dada mediante un proceso de planificación, que consiste en definir de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, permitiendo detectar las oportunidades y amenazas en el entorno, además trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

Teniendo claro la estrategia a implementar se procede a ejecutarla mediante la asignación de responsabilidades para el desarrollo de las mismas, posteriormente se realiza un seguimiento en donde se corrigen las desviaciones presentadas durante la ejecución de las estrategias y finalmente se realiza una evaluación para comparar el plan formulado y el ejecutado en cada unidad organizacional (Ver Figura N° 2).

**Figura N° 2: Ciclo Estratégico.**



**Fuente:** Adaptado de Francés (2006).

### **2.5.7. Planificación Estratégica.**

Desde hace varios años la planificación estratégica es un elemento importante dentro de la administración de las organizaciones para determinar y lograr los objetivos de la misma; con la planificación se

determina lo que se va a hacer, cómo y cuándo.

La planificación estratégica es considerada más que un mecanismo para elaborar planes, como un proceso de largo plazo, que debe ser conducido por un pensamiento estratégico, basado en un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica (Serna, 1997).

El autor antes mencionado, hace referencia que las organizaciones para planificar con éxito deben poseer pensamiento estratégico, donde se planteen un fin y analicen los medios con los que cuenta para llegar a él, así mismo, en cuanto a una definición de planificación estratégica Serna (Idem) señala que es:

**El proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.17)**

En otras palabras, es un plan de acción que la gerencia de una organización emplea para mantener la competitividad de la misma, satisfacer las necesidades de sus miembros así como también lograr un buen desempeño y posicionamiento de las organizaciones.

#### **2.5.8. Propósitos de la Planificación Estratégica.**

Los propósitos que se pretende alcanzar, mediante el uso de la planificación estratégica, según Matus (1982) consiste en facilitar la organización dentro de la empresa, generando un proceso interno de reflexión que contribuye a:

**Anticipar los cambios en el ambiente, identificar los problemas futuros, buscar respuestas posibles de la organización, proporcionar un marco de referencia para la gerencia, definir las orientaciones de la organización, definir las prioridades y las acciones óptimas, coordinar las políticas y acciones de los diferentes sectores, favorecer la concertación y la implicación, promover la información y la comprensión. (p.67).**

Estos propósitos contribuyen a implantar o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización, así como ayudar a los gerentes a tener nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar el camino a seguir en el futuro.

#### **2.5.9. Modelo General de Planificación Estratégica.**

En la historia del desarrollo de la planificación estratégica se han expuesto diversos modelos pero una de los primeros y principales es el propuesto por David (1991). Este modelo es considerado como un mecanismo de aplicación del proceso de la administración estratégica, aunque como todo modelo no garantiza el éxito, representa un enfoque claro y práctico para formular y llevar la práctica a la ejecución y evaluación de las estrategias.

Este modelo está orientado a presentar las relaciones entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica, donde el punto de partida consiste en la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, las cuales cuentan con estos elementos, aun cuando no se hayan diseñado de manera tácita, por tanto, debido a factores situacionales, la organización puede excluir ciertas estrategias por la falta de una planificación estructurada.

Como sostiene el autor, el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo, esto implica que un cambio sufrido en alguno de los

componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre, admitiendo, que teóricamente no existiría un final debido a la dinámica intrínseca del proceso de administración estratégica.

En cuanto al nivel operativo del proceso dinámico, las estrategias se hacen a través de una toma de decisiones delegadas en los diferentes niveles de jerarquía de la organización. Por tanto, el proceso de retroalimentación para evaluar el desarrollo de las estrategias, el logro de la misión, las oportunidades y amenazas, las fuerzas y debilidades, los objetivos y políticas, lo hace una etapa sumamente importante, inferido de los planteamientos de David (Idem).

Respecto a la estructura del Modelo de Planificación Estratégica de David (2003), cuenta con tres grandes etapas: 1) formulación de la estrategia; 2) implantación de estrategias y 3) evaluación de estrategias. Cada etapa contiene una serie de fases a saber:

**Formulación de la Estrategia: Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión, realización de una auditoría externa e interna, establecimiento de los objetivos a largo plazo, creación, evaluación y selección de las estrategias. Implementación de Estrategias: Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia, determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia. Evaluación de la Estrategia: Medición y evaluación del rendimiento. (p.351)**

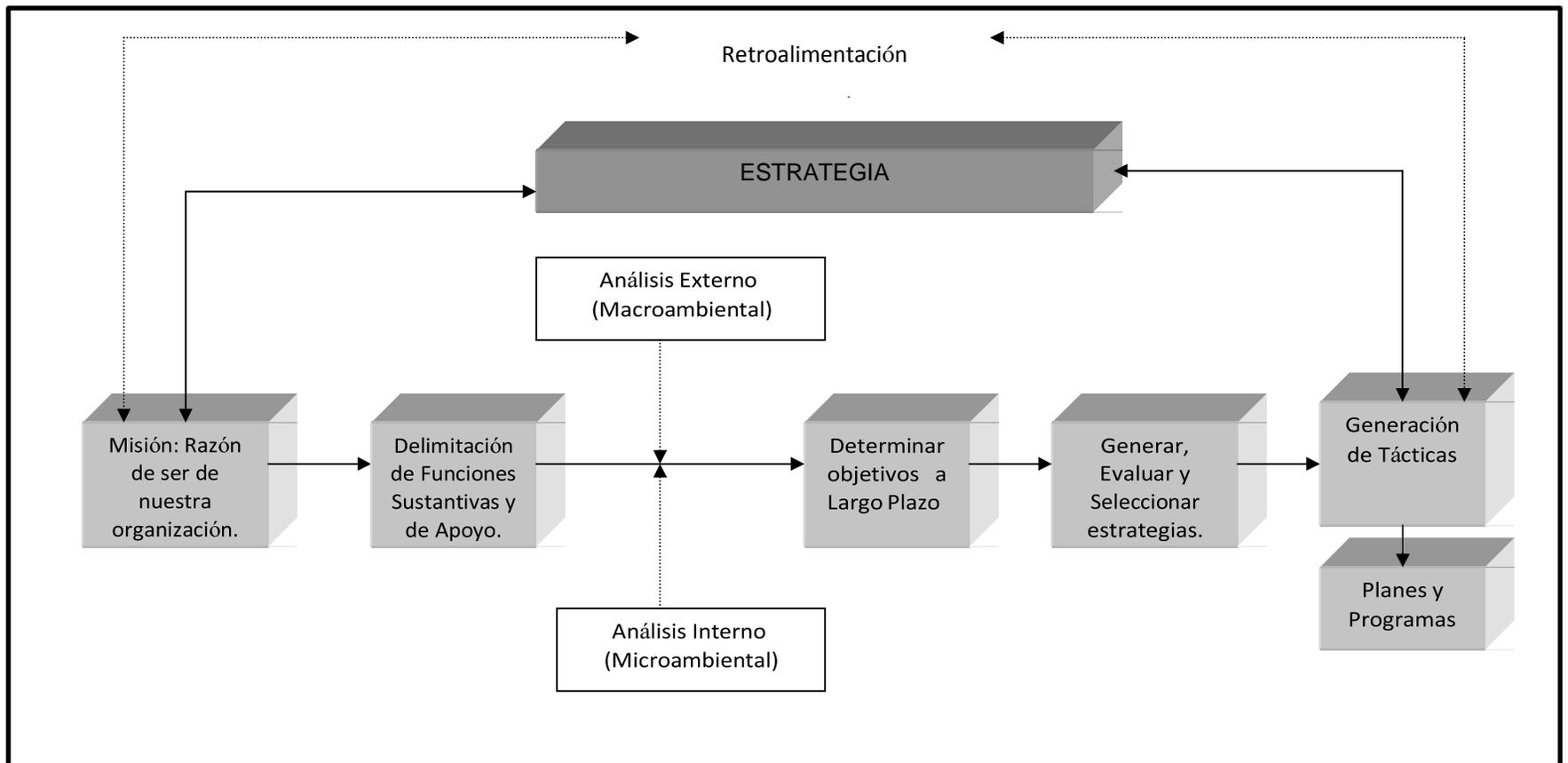
En cuanto al contenido, el autor establece que deben realizarse una serie de auditorías, tanto externas como internas, mediante el uso de unas herramientas diseñadas para tal propósito: la matriz de evaluación de

factores externos e internos. En este punto del proceso es necesario integrar a todos los individuos de la empresa con el fin de propiciar su participación en el proceso de autoevaluación organizacional.

La implementación de la estrategia se refiere a la acción de la misma, que implica movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Por tanto el autor considera esta etapa como la más exigente y de mayor atención y disciplina. (Ver Figura N° 3)

Finalmente en la etapa de evaluación de la estrategia, los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; allí radica su importancia: en la necesidad de obtener esa información sobre las estrategias.

**Figura N° 3: Modelo de Planeación Estratégica**



**Fuente:** Adaptado de Fred. R. David (2003).

Como se observa en la figura N° 3, el proceso de planeación estratégica necesita dos elementos fundamentales: misión y visión. Al respecto, Ackoff (1999) establece la misión como “aquello que la organización elige hacer para prosperar y no como algo que debe hacer para sobrevivir” (p.54). Comenta que el enunciado de una misión debe contener una formulación de los objetivos de la organización, diferenciarla de todas las demás y ser compartida por todos los participantes. Por lo anterior, la misión es la actividad que le da razón de ser a la organización.

El término visión tiene su origen en el verbo “ver”, de donde se deriva su significado. La visión es la proyección a largo plazo que se hace de la organización, ¿cómo se desea que sea a lo largo de un periodo?, sin una visión, la organización no contaría con los medios necesarios para saber si está progresando y mucho menos con las facilidades para establecer las estrategias.

Entonces para actuar es necesario saber a dónde se va para poder trazar el recorrido, al respecto David (2003) menciona que la visión es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos ser?, y su planteamiento debe ser, lo más constante posible, en el transcurso del proceso.

La visión, al igual que la misión requiere de una alta percepción del ambiente y de las posibilidades de la organización. Pero al construirla debe ser compartida por todos los integrantes, los cuales deben comprometerse e identificarse con ésta. La misión, en cambio, debe concordar con los valores y realidades, además de establecer el alcance y las fronteras de la organización, lo cual representa un reto organizacional.

En contraste, la visión es la intención estratégica, el estado deseado para

el futuro. Es el punto donde se tienen que centrar todos los esfuerzos y acciones de la planeación estratégica porque representa el reto a cumplir. Aunque ambas, visión y misión deben ser definiciones duraderas y orientadoras.

Finalmente uno de los pasos más importantes de la planeación estratégica es el análisis externo e interno de la organización, ya que son los encargados de generar toda la información necesaria para el desarrollo y evaluación de estrategias, proporcionando las bases para la toma de decisiones. Consiste en la valuación de los recursos, el ambiente y la posición de la organización dentro de su campo de competencia.

#### **2.4. Nómina.**

Para conocer la incidencia de la planificación estratégica en la nómina, resulta conveniente adentrarse en el planteamiento de Redondo (1992), quien señala que la nómina “Es una relación de pago de obreros y empleados correspondientes a un periodo determinado, el cual puede ser semanal, quincenal o mensual, dependiendo de las costumbres o leyes vigentes en el país.” (p.431)

En términos generales, la nómina se puede definir como el registro de todas las asignaciones y deducciones percibidas por los trabajadores, sean éstos empleados u obreros, durante un periodo de tiempo determinado.

##### **2.4.1. Importancia de la Nómina.**

Mediante un esfuerzo de interpretación en función de varios aspectos tratados por Redondo (idem), se puede inferir la importancia de la Nómina los que se exponen a continuación:

- Es un instrumento eficaz para informar a la gerencia sobre los cambios ocurridos en el personal y en los costos realizados en un periodo contable.
- Permite determinar el importe neto de los sueldos y salarios que la institución debe cancelar a su personal el día de pago.
- Representa el costo total de operación de mayor significación por las apreciables cifras que envuelve, por tanto debe tenerse especial cuidado en su elaboración.
- Constituye un excelente medio para asegurar el procesamiento rápido y exacto de los documentos requeridos, tales como: cheques de pago, registro de nómina, estado de retenciones e informes para las diferentes oficinas gubernamentales.
- Un buen control interno de la preparación y contabilización de la nómina, reduce la posibilidad de fraude en la misma.
- Los registros de nómina son sumamente útiles a los analistas de personal para resolver problemas laborales, en la autorización de vacaciones y permisos por enfermedad y en la determinación del derecho de las pensiones de jubilación.
- Le permite al empleado, cuando se hace el pago, mantenerse informado a través de una explicación detallada, de los cálculos usados para determinar el valor recibido por él.
- Permite calcular las aportaciones patronales conforme a las regulaciones legales de seguridad social.

#### **2.4.2. Finalidad de la Nómina.**

Debido a lo restringido del conocimiento teórico de la nómina es necesario apoyarse en los pensamientos ofrecidos por Meigs, J. (1981), quien establece que la nómina tiene como finalidad los siguientes aspectos:

- Hacer efectivo el pago de las obligaciones adquiridas por el patrono, así como los cobros de los conceptos ordenados por el trabajador.
- Proveer de información confiable al trabajador, patrono y empresa acerca de la situación real de sus compromisos.
- Servir de instrumento de control financiero para la contabilidad de la empresa.
- Servir como medio de presión legal entre las partes involucradas en la relación de trabajo. (p.325)

La nómina de pago posee una finalidad claramente definida, debido a que se encarga de asegurar sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística para el control propio de la institución.

### **2.4.3. Elaboración de la Nómina.**

De acuerdo a la magnitud del organismo y a la arquitectura legal del Estado Venezolano sobre la regulación del trabajo se debe diseñar el modelo de la nómina apropiada, sujeta a las variaciones de asignaciones, deducciones, acumulativos, determinados por la necesidad de la empresa, se puede realizar de forma manual o computarizada.

Por ende se podría inferir que el proceso de elaboración de la nómina comienza cada vez que se inicia un período de pago. Partiendo desde que inicia el mes, donde el trabajador y el patrono fijarán el lapso para el pago del salario que no podrá ser mayor de una quincena, pero podrá ser hasta de un mes cuando el trabajador reciba el beneficio alimentación.

El diseño del formato en el cual se elabora la nómina varía de acuerdo con la magnitud y otras características de la empresa, como si su elaboración se realiza de forma manual o computarizada. En cuanto al fondo, no existe ninguna diferencia entre una técnica y otra.

Las instituciones tienen cierta flexibilidad y autonomía dentro de su planificación estratégica de imprimirle características especiales a la elaboración de la nómina de pago, según tengan convenciones laborales y/o contratos colectivos con sus trabajadores que impliquen asignaciones, deducciones, beneficios, tanto salariales como extraordinarios que deben registrarse en la nómina con el conocimiento de los trabajadores, de manera de mantenerlos actualizados en cuanto a los movimientos que se hayan generado en la nómina.

## **2.5. Marco Organizacional de la Universidad de Oriente.**

Para expresar los elementos relacionados con la filosofía de la Universidad de Oriente, se analizarán aspectos de su marco organizacional, tales como la misión, visión, objetivos, funciones y estructuras, que sirven para comprenderla como un todo.

### **2.5.1. Reseña Histórica de la Universidad de Oriente.**

En la búsqueda del conocimiento de la creación y desarrollo de la Universidad de Oriente se consultó en documento online disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=8>, (consultado, 2016, Agosto, 8), donde se destaca que la Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver.

Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en Octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se

iniciaron en Enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de Enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, entre otras, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado.

Es casi una antítesis de la Universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos Universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación Superior y un representante de

los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

### **2.5.2. Funciones de la Universidad de Oriente.**

En cuanto a las Actividades particulares de la Universidad de Oriente según en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado, 2016, Agosto, 8) se destacan las funciones siguientes;

- **Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.**
- **Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.**
- **Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.**
- **Promover al ensayo e implementación de modernos sistemas, estructuras y métodos docentes, científicos y de investigación, los cuales serán sometidos a la evaluación periódica.**

Para cumplir estas funciones, la universidad de oriente se deberá orientar fundamentalmente a dar al estudiante el dominio de los métodos de estudio, relaciones básicas del área conocimientos respectivos, la capacidad y destrezas necesarias para el ejercicio de su carrera y los conceptos de interrelación de su campo profesional con el medio social, así mismo la universidad deberá fomentar la calidad educativa ofrecida por sus docentes, para que sean facilitadores con alto nivel profesional y ética profesional.

### **2.5.3. Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.**

La información referente a la estructura organizativa de la Universidad de Oriente, según documento online disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/la-universidad/estructura>, (consultado ,2016, Agosto, 8), está regida por una Junta Superior constituida por las Autoridades Rectorales y veintiún (21) miembros, de los cuales doce (12)

representan a la comunidad Universitaria, seis (6) a los organismos oficiales y tres (3) a la comunidad del Oriente del país.

Administrativamente la autoridad máxima de la Universidad de Oriente es el Consejo Universitario, formado por las Autoridades Rectorales, los Decanatos de los cinco (5) Núcleos, cinco (5) representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos (2) representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un (1) representante del Ministerio de Educación y un (1) representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación gestión de la Universidad.

Sin embargo los integrantes de la Junta Superior así como los miembros del Consejo Universitario son de libre elección por el Claustro Electoral y tienen un periodo determinado en el ejercicio de sus funciones.

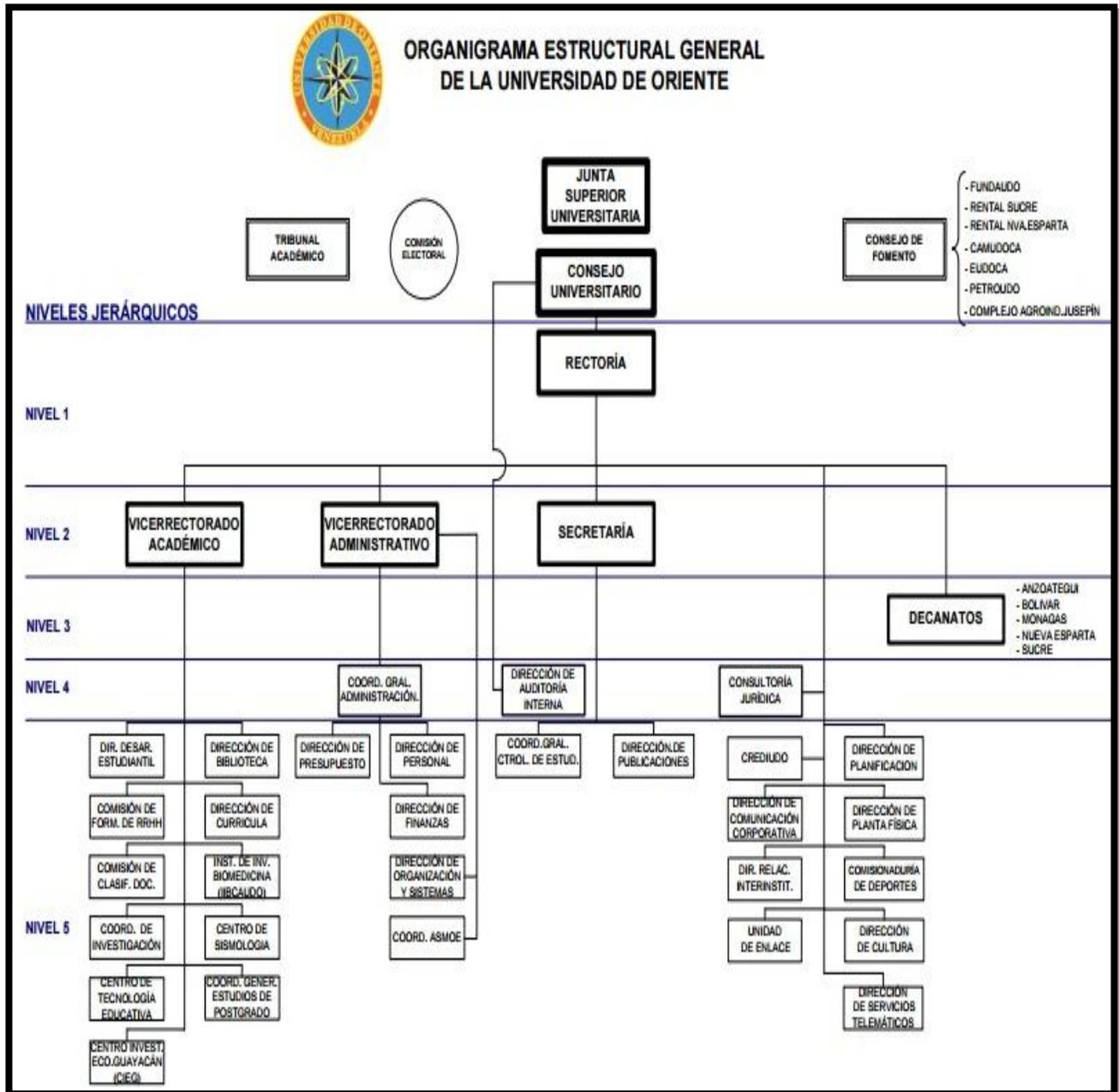
Las Autoridades Rectorales gerencian a la Universidad con la Cooperación de los Decanos de cada Núcleo y un cuerpo de Directores seleccionados entre el profesorado Universitario y personal administrativo con título Universitario, para realizar las correspondientes labores administrativas en las Direcciones de Finanzas, Presupuesto, Personal, Planificación, Promoción y Relaciones Institucionales, Relaciones Interinstitucionales, Cultura, Informática, Servicios Estudiantiles, Cooperación Internacional, Investigación, Recursos Humanos, Currículo, Biblioteca, Evaluación y Desarrollo Institucional de Clasificación, de Control Interno y de Tecnología Educativa.

A su vez, cada uno de los núcleos es gerenciado por un Decano, electo democráticamente por el Colegio Electoral respectivo, quien se desempeña

en sus funciones por medio del Coordinador Académico del Núcleo y el Coordinador Administrativo del Núcleo durante tres (3) años Como soporte de la infraestructura Universitaria laboran empleados administrativos desempeñado las más variadas responsabilidades, Gerenciales, Administración, Manejo de Personal, Supervisión, información, Secretarial, entre otras.

También cuenta con el personal obrero, responsable del mantenimiento, separación, jardinería, transporte, servicios de comedor y limpieza de la Universidad. El Rectorado nace al mismo tiempo que la Universidad; es el ente encargado de dirigir y coordinar las actividades académicas y administrativas los cinco Núcleos de la Universidad. Lo señalado sobre la estructura organizativa anteriormente puede verse en la figura que se presenta a continuación:

Figura N° 4: Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.



Fuente: www.udo.edu.ve (2016).

#### **2.5.4. Misión de la Universidad de Oriente.**

Siguiendo el conocimiento del marco organizacional de la Universidad de Oriente a través de los documentos antes referidos en cuanto a su misión se consultó documento online, disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado, 2016, Agosto, 8) el mismo establece su necesidad de contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

#### **2.5.5. Visión de la Universidad de Oriente.**

Asimismo el conocimiento Referente a la visión la Universidad de Oriente, se consultó documento online, disponible en: <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado ,2016, Agosto, 8) el cual considera ser un ente Rector de la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa, orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, mediante las funciones de investigación, docencia y extensión atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

### **2.5.6. Objetivos de la Universidad de Oriente.**

Los principales objetivos de la Universidad de Oriente que guían su hacer cotidiano se encuentran en documentos online, disponible en: <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado, 2016, Agosto, 8) son los siguientes:

- **Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.**
- **Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.**
- **Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.**
- **Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.**
- **Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.**
- **Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.**
- **Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.**
- **Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.**

El cumplimiento de estos objetivos pone en acción el de las misiones institucionales, como son la académica, científica, extensión, como forma de

contribuir al desarrollo del país de manera integral e integrada, especialmente en la región oriental.

## **2.6. Aspectos Generales de la Sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta.**

Esta sección depende linealmente del Director de Personal y es la Dependencia encargada de procesar el pago de salarios y beneficios del personal adscrito al Núcleo de Nueva Esparta de la Universidad, tramitar los movimientos de personal que se generen, procesar las asignaciones y deducciones a la nómina de Becarios y Sabáticos, tramitar y procesar todo lo referente al impuesto sobre la Renta. Todo lo referente al funcionamiento, filosofía, estructura y actividades de la sección de nómina se encontró a través del documento online disponible en: [http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=](http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=) (consultado, 2016, Agosto, 8) lo que se expone a continuación:

### **2.6.1. Visión Sección de Nómina.**

Automatización total de los procesos a fin de poder minimizar errores en la elaboración y revisión de la Nómina de pago y de esta manera contar con una Nómina confiable.

### **2.6.2. Misión Sección de Nómina.**

Elaboración de las Nóminas de Pago quincenal de la Universidad de Oriente; llevar a cabo el control de los movimientos que modifican y aumentan las asignaciones en la Nómina y la elaboración del Presupuesto de Recursos.

#### **2.6.4. Funciones de la Sección de Nómina.**

En este mismo orden de ideas, producto de la consulta del link que se viene señalando, se destacan las funciones de la Sección de Nómina de manera general tiene las siguientes funciones:

- **El procesamiento de la información en cuanto a los movimientos de inclusión, exclusión, modificaciones, asignación y deducción de la Nómina de pago de la Universidad.**
- **Informar al Director de Personal, acerca de los problemas que se presentan, cuando el caso así lo amerite.**
- **Revisar y transcribir los cálculos de Impuesto sobre la Renta en los casos de personas jurídicas o naturales y elaborar las correspondientes órdenes de pago a nombre de la Tesorería Nacional para la cancelación del respectivo impuesto.**
- **Elaborar órdenes de pago por diferentes conceptos, siempre relacionados con los movimientos de la nómina, tales como; pago de Retenciones, pago de quincenas, aportes institucionales o cualquier otro pago que por error u omisión se haya dejado de cancelar en su debida oportunidad a través de la Nómina Regular de Pago.**
- **Elaborar los resúmenes en forma de pago, desglosados por Núcleos y por Bancos.**
- **Revisar la pre-nómina para constatar que los datos suministrados a través de los Boletines de Modificaciones se procesaron correctamente por el Departamento.**
- **Recibir y revisar en caso de pagos de más y tramitar los descuentos correspondientes al personal.**

Las funciones que cumple la sección de nómina contribuye al tratamiento racional de la atención y registro de las obligaciones contractuales del personal a tenor de lo que pautan las leyes y reglamentos laborales y de los contratos que suscribe la Universidad, en particular.

#### **2.6.3. Objetivos Del La Sección De Nómina.**

Así mismo, en el link señalado anteriormente se encuentran los objetivos de la sección, los cuales se presentan seguidamente:

- **Implementar un sistema automatizado que permita realizar los movimientos dentro de la Nómina de Pago, liquidar y consolidar la nómina sin depender de la Dirección de Computación.**
- **Establecer en la sección un horario en el cual se haga efectivo la entrega de los Estados de Cuenta a los funcionarios.**
- **Actualizar los Manuales de Procedimiento de la sección, a los fines de ajustarlos a los nuevos programas y garantizar así un desarrollo y cumplimiento de las actividades.**
- **Solicitar el acondicionamiento y mejoramiento del espacio físico de la Sección de Nómina.**
- **Solicitar la elaboración de un programa que se alimente del programa de nómina para la ejecución del Presupuesto de Recursos Humanos.**
- **Adiestrar al personal mediante cursos en áreas que les permitan tener un mayor conocimiento de programas que faciliten la elaboración y preparación de la Nómina de Pago.**
- **Solicitar la elaboración de un programa que permita ejecutar el control posterior de la nómina de forma automatizada por tipo de personal y por tablas de sueldo.**

Como se puede observar los objetivos de la sección de nómina están claramente definidos y contribuyen con la ejecución de actividades tendientes al logro de los mismos, por cuanto representa una guía de acción, de organización y acondicionamiento de espacios de la sección.

#### **2.6.5. Estructura Organizativa de la Sección de Nómina.**

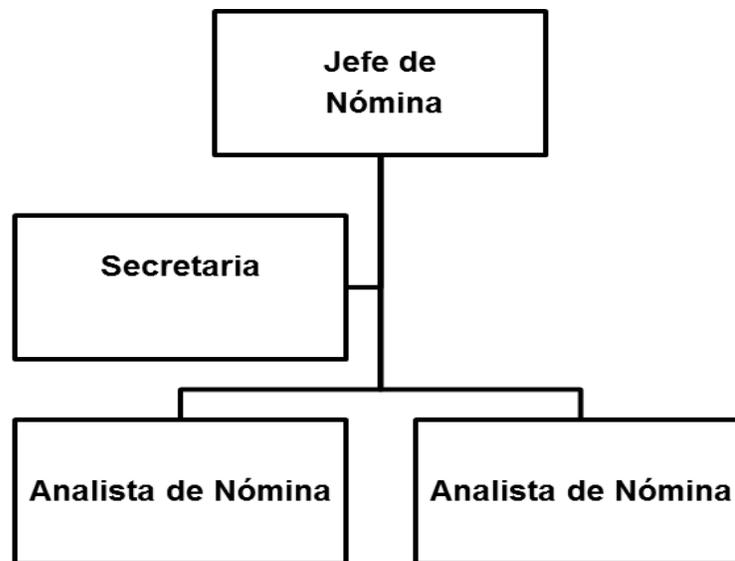
La caracterización los elementos que conforman la estructura organizativa de la Sección de Nómina se alcanzó mediante la entrevista directa con el persona de dicha sección, cuya información recolectada se

constató su veracidad con ellos mismo, lo que permite presentar un organigrama y la definición de cada uno de los cargos.

La estructura organizativa de la sección de nómina es de forma vertical, conformada por tres (3) puestos de trabajo, el área funcional está representado por el responsable de la sección, con tres subordinados encargados del manejo de las subfunciones, ligados unos con otros por líneas de mando que simbolizan la comunicación de responsabilidad y autoridad entre los puestos.

A través del conocimiento obtenido directamente de las personas que conforman la estructura organizativa de la sección de nómina, se elaboró la figura que se presenta a continuación. (Ver figura N° 5)

**Figura 5: Estructura Organizativa de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Galván, V. y Mata C. (2016)

#### **2.6.5.1. Jefe de Nómina.**

Es el encargado de planificar las actividades a ejecutar en las unidades de nómina, además de distribuir, coordinar y supervisar la labor realizada por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados.

#### **2.6.5.2. Analista de Nómina.**

Se encarga de revisar la nómina del personal de la institución, a través de la verificación de los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración.

#### **2.6.5.3. Secretaria.**

Es la encargada de ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato. Aplicar técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

#### **2.6.5.4. Actividades de la Sección de Nómina.**

El trabajo cotidiano que se realiza en la sección de nómina se consultó en [http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=](http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=) (consultado, 2016, Agosto, 8) lo que a continuación se presenta un extracto:

- **Procesar las asignaciones y deducciones a la nómina de Becarios y Sabáticos.**
- **Tramitar y procesar todo lo referente al Impuesto Sobre la Renta.**
- **Elaborar la nómina de pago por concepto de sueldos, salarios y demás remuneraciones del personal de la Universidad.**
- **Efectuar las retenciones a que haya lugar por diferentes conceptos al personal del Rectorado.**
- **Procesar las distintas consultas y reclamos de los trabajadores.**
- **Las demás que le sean asignadas por los Reglamentos y organismos competentes.**

De estas actividades generales se desprenden las actividades específicas de los cargos que integran la estructura organizativa de la sección de nómina, cuya práctica se confirmó con las persona que ocupan dichos cargos.

#### **2.6.5.5. Actividades Específicas del Personal de la Sección de Nómina Udone.**

Como se viene señalando el conocimiento de las actividades específicas de los funcionarios que laboran en la sección de nómina, se conocen con la misma estrategia de consulta descrita anteriormente, a partir de la cual se exponen las actividades de los cargos que se describen a continuación:

##### ***2.6.5.5.1. Jefe de Nómina.***

- Supervisar el trabajo del personal adscrito a la sección de Nómina.
- Revisar y firmar las solicitudes de órdenes de pago que se elaboran en la dependencia.
- Revisar y analizar los cálculos de inclusión y exclusión de la nómina de pago, cualquiera sea el motivo.
- Redactar correspondencias y comunicaciones con determinados casos inherentes a la nómina de pago.
- Redactar comunicaciones con aquellos casos en los cuales puede decidir o autorizar el jefe del departamento.
- Notificar al Director de Personal o jefe inmediato, acerca de las dificultades que se presentan, cuando el caso así amerite.
- Procesar información cuando es emanada de la Dirección de Personal u otro departamento. Con relación a las inclusiones o exclusiones correspondientes a nómina de pago del Rectorado.

- Elaborar órdenes de pago por diferentes conceptos (Embargo judicial, retenciones a la nómina, pago de quincenas, retenciones de I.S.L.R. a empresas de servicios, sueldos y remuneración dejadas de pagar, entre otros) relacionados con los movimientos de la nómina.
- Tomar en consideración las solicitudes o reclamos del personal para la solución de problemas que se presenta cuando exista alguna equivocación en el procesamiento de la nómina.
- Instruir a los núcleos basándose en los procesos que se debe seguir para la ejecución de cualquier variaciones dentro de la nómina.
- Dar respuesta oportuna cuando así lo requiera cualquier otra dependencia de la institución, funcionarios o cualquier otra persona natural o jurídica que lo solicite.

#### ***2.6.5.5.2. Analista de Nómina.***

- Realizar los diferentes movimientos de embargo judicial al personal así como la elaboración de su respectiva orden de pago.
- Preparar la información para la elaboración de las órdenes de pago correspondiente a la retención de Impuesto Sobre la Renta al personal de la institución.
- Asesorar a las instancias que así lo soliciten en materia de Retención de impuesto según el reglamento vigente.
- Elaborar boletines de modificación para la suspensión de las claves de seguro Social, Política Habitacional e Impuesto Sobre la renta al personal jubilado
- Elaborar nómina regular de pago.
- Elaboración de boletines de modificación en los diferentes movimientos de la nómina tales como: ingreso, traslado, cambio de sueldo, tipo de personal,

retiro de Nómina y diferentes pagos socioeconómicos a través de la nómina a todo el personal de la institución.

- Realizar los descuentos de gastos médicos. H.C.M, todos los meses por medios de un listado realizado en una hoja de análisis.
- Atender reclamos del personal de la institución, sobre los datos errados en la nómina y realizar los ajustes correspondientes.
- Formular ante el jefe de inmediato, las observaciones pertinentes sobre datos errados, suministrados por la liquidación de nómina.
- Llevar el registro y control de los montos cancelados al personal por diferentes conceptos.
- Detectar irregularidades en los pagos al personal e informar al jefe del departamento.
- Transcribir y acceder información operando un computador.
- Analizar la pre-nómina de pago y detectar posibles errores.
- Realizar un control posterior de nómina para verificar si las modificaciones fueron elaboradas, y evaluar errores que se mantuvieron en las anteriores.

#### ***2.6.5.5.3. Secretaria.***

- Tipiar todas las correspondencias, asentarlas en el libro de correspondencias enviadas y enviarlas a los departamentos respectivos.
- Realizar memorando de remisión de todos los estados de cuenta enviados a los Cum – laude y personal jubilado para ser entregado a sus respectivos núcleos y al fondo de jubilación y pensión.
- Asentar y enumerar correspondencias recibidas en el departamento.
- Recibir todas las correspondencias que lleguen al departamento.
- Atender al personal que labora en la institución así como también a personas que desean alguna información.

- Transcribir órdenes de pago por concepto de retenciones, montepío, socorro mutuo, embargos, entre otras.
- Archivar correspondencias.
- Tener cronológicos de órdenes de pago de manera ordenada.

## 2.7. Definición de Términos.

La definición de términos básicos según explica (Arias, 2006, p.23), “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulado”.

Es decir, se trata de aclarar las palabras empleadas en la realización de la investigación en general. A continuación se definen una serie de términos relacionadas con el tema de la investigación:

- **Análisis:** Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos. (Diccionario de administración y finanzas, 1.991).
- **Análisis Administrativo:** Investigación sistemática de las causas y posibles soluciones de los problemas administrativos y gerenciales dentro del marco del método científico, ciencia administrativa, investigación y pensamiento creativo. (Diccionario de administración y finanzas, 1991).
- **Administración:** es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002).
- **Aportes:** Aquellos recursos financieros suministrados por organismos públicos o privados distintos a la adquisición de bienes muebles o al

financiamiento de obras de infraestructura o programa o proyectos determinados que cuenten con el respaldo institucional de la Universidad (Reglamento para la recaudación, administración y control de los ingresos propios, 1991)

- **Control:** Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que se han repartido reejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización. Formulación continua de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentación, sanciones, análisis, verificaciones y sincronización. (Rosenberg, 1996).

- **Controles Administrativos:** Son controles internos de cierta naturaleza que no pueden tener relación directa con la confiabilidad de los datos contables. (Meing y Larsen, 1990).

- **Orden de Pago:** Es la obligación de un organismo gubernamental, extendida para liquidar deudas y pagaderas inmediatamente por el tesoro de la unidad gubernamental correspondientes. (Kohler, 1.990).

- **Pago:** Entrega voluntaria de dinero u otros valores, para cumplir con una obligación. (Diccionario de Economía y Finanzas, 1.991).

- **Procedimientos:** Es un plan de trabajo, preciso, detallado y minucioso, previamente elaborado y verificado en la práctica experimental. (Gómez, 1.993).

- **Organizar:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. (Stoner, 1996)
  
- **Planificación:** Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos (Dale, 1965).
  
- **Estrategias:** son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo (Morrisey,1993).
  
- **Planificación Estratégica:** es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo del mejor curso de acción posible entre diferentes alternativas establecidas, a los fines de lograr el objetivo. (Serna, 2000)
  
- **Formulación de Estrategias:** consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar la planificación estratégica que se desea seguir. (Serna, 2000)
  
- **Decisión:** es la elección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra entre el núcleo de planeación. (Harold Koontz 1997)
  
- **Toma de Decisiones:** es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. (Chiavenato (2002).

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Metodología de la Investigación

El presente capítulo hace referencia al tipo de estudio, diseño, nivel, y unidad de estudio de la investigación, la cual requiere de la implementación de una técnica de recolección de datos que permita validar los resultados, haciéndolo más confiable y medible.

### 3.2. Tipo de Investigación.

La investigación realizada fue de campo con referencia documental debido a que la información fue directamente obtenida de la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta y se sustentó con fuentes bibliográficas provenientes de libros, tesis, movimientos, reportes mensuales, cronogramas, planificación semanal de nómina, entre otros. Al respecto, Tamayo (2011) señala que:

En el diseño de campo los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p.18)

En este caso el autor fundamenta que para aplicar un diseño de campo en un proceso de investigación se recolectan los datos directamente del contexto donde ocurren los hechos, así mismo en cuanto a lo referido a la parte documental, Arias (2006) establece lo siguiente:

**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: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte**

**de nuevos conocimientos. (p.27)**

El autor hace referencia a todos aquellos estudios que se apoyan en el análisis de documentos escrito, provenientes de investigaciones previas relacionadas con el objeto de estudio, que provean conocimientos en cuanto al tema a tratar.

### **3.3. Nivel de Investigación.**

En cuanto al nivel de investigación es de carácter descriptivo, debido ya que se logró un análisis, evaluación, identificación e interpretación de los hechos reales que ocurrió a lo largo del estudio.

Al respecto, Tamayo (2011) señala que “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (p.53), refiriéndose el autor a las realidades actuales ocurridas en un determinado objeto de estudio, que son de interés del investigador y que le facilitaran la comprensión de una situación a evaluar determinada.

El nivel descriptivo de la investigación permitió analizar como es el proceso de Planificación estratégica para la elaboración de la nómina, en la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, arrojando resultados precisos los cuales serán posteriormente interpretados.

### **3.4. Técnicas de Recolección de Información.**

El proceso de recolección de información fue llevada a cabo a través de la observación directa, entrevista no estructurada y la encuesta, aplicado a la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, así como se sustentaron las bases teóricas en la revisión bibliográfica.

### **3.4.1. Observación Directa.**

Esta técnica permitió conocer de una manera más detallada la estructura de la institución, los pasos que llevan para el registro y procedimientos de la nómina, las previsiones que toman en base a la situaciones puntuales presentadas al momento de llevar a cabo sus actividades normales, la organización de información según su nivel de prioridad, además de permitir verificar la información obtenida en las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

En referencia a lo anterior Méndez (1995) señala que “La observación directa se define por objeto de conocimiento aquello que es susceptible de conocer, ya que tiene la intención de aumentar su grado de conocimiento sobre el mismo” (p.17).

El conocimiento se enfoca en comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas, para ello el autor señala la observación como la técnica más sencilla que será el medio o vía que permitirá obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **3.4.2. Entrevista No Estructurada.**

Esta técnica fue aplicada principalmente a la Jefa de la sección de nómina, permitiendo mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador, tratándose en general de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación teniendo como características principales la ausencia de una estandarización formal en la relación humana.

De acuerdo a lo establecido por Mercado (1999), define la entrevista no estructurada como: “Aquella que no cuenta con un grupo de preguntas

específicas, ni tampoco están las preguntas limitadas a una lista de alternativas” (p 65). En conclusión, ésta técnica pretende obtener información de una forma oral y personalizada que aunque está guiada por el entrevistador tendrá siempre un esquema flexible no estándar.

### **3.4.3. La Encuesta.**

La encuesta como técnica de recolección, es ampliamente utilizada en el proceso de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. En lo que respecta, Arias (2006) define la encuesta como: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”. (p.72), es decir se recolecta información de temas de interés del investigador mediante una relación con los sujetos involucrados en dichos temas.

Esta investigación pretende mediante la encuesta conocer la percepción que posee el personal en lo referido a los aspectos filosóficos de la institución, asumidos como los pilares fundamentales de la planificación estratégica.

### **3.5. Instrumentos de Recolección de Información.**

Los *instrumentos* de recolección de datos deben estar ajustados cada uno a su técnica respectiva. De acuerdo a lo establecido por Sabino (2000), los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información tales como fichas, guías de observación, formatos de cuestionario, guías de entrevista, listas de cotejo, escala de actitudes u opinión, entre otras”. (p. 127). Es decir, se puede considerar cualquier recurso en que puede apoyarse el investigador para recolectar la información requerida.

### **3.5.1. Guía de Observación.**

Para la técnica de la observación, una guía de observación es el instrumento más apropiado. De acuerdo con Rojas (2002), una guía de observación “es un conjunto de preguntas elaboradas con base en ciertos objetivos e hipótesis y formuladas correctamente a fin de orientar nuestra observación. (p.61), a parte la guía de observación, también existen otros instrumentos de apoyo al investigador como lo son: nota de campo, registro anecdótico, diario del investigador, lista de cotejo, entre otras.

### **3.5.2. Guía de Entrevista.**

En los proyectos de investigación para la realización de entrevistas, algunos investigadores utilizan una guía de entrevista. De acuerdo con Bogdan y Taylor (2000), “La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado, se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuando formularlas” (p.119), es decir, la guía de la entrevista sirve solamente para recordar información referente a las preguntas que se deben hacer sobre el tema a tratar.

### **3.5.3. El Cuestionario.**

Dentro del estudio de campo, uno de los instrumentos adecuados para obtener información, es el cuestionario diseñado por el investigador con preguntas abiertas o cerradas concernientes al tema de estudio.

De acuerdo a lo establecido por Hurtado (2000) explica que “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 479), dicho instrumento debe ser fácil de ser leído, corregido, cuantificable, diferenciador, el cual permita obtener informaciones de alto

nivel de credibilidad que sirvan de base a la investigación. Del mismo modo Bernal (2001) lo define como:

**El conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio. En general un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (p.222)**

El cuestionario es una herramienta que permite al investigador obtener información de manera puntual y concisa. Bajo tal perspectiva, se diseñó un (1) cuestionario, dirigido al personal que labora en la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, conformado por diez (10) preguntas cerradas de selección múltiple relacionada con elementos que se encuentran presentes en el proceso de planificación estratégica de cualquier organización.

### **3.6. Unidad de Estudio.**

La unidad de estudio o unidad de análisis está referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. Es así como la unidad puede estar dada por una persona, un grupo, un objeto u otro que contengan claramente los eventos a investigar. De este modo, Hurtado (2000), explica que la unidad de estudio “se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o variable, que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución” (p.151).

En el caso de la presente investigación, la unidad de estudio está constituida por el área donde se desarrolla y recopila toda la información, en el caso de la presente investigación es la sección de nómina de la

Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, constituida por dos (4) personas, las cuales conforman sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta; a saber, Un (1) Jefe de Nómina, un (2) Analistas de Nómina y una (1) secretaria.

**Cuadro N° 1: Personal de la Sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>NÓMINA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>
Administrativo	Jefe Nómina	1
	Analista de Nómina	2
	Secretaria	1
<b>Total</b>	<b>4 puestos</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Sección Nómina Udone (2016).

**3.7. Técnica de Análisis de Datos.**

Una vez que se haya recaudado los datos, bien sea a través de un instrumento cualitativo o cuantitativo, se debe analizar la información o los datos obtenidos en el estudio.

Al respecto, Sabino (1994) define la técnica de análisis de datos como “La selección de ciertos criterios haciendo referencias en herramientas como, tipo de métrica de las variables utilizadas, cualitativas y cuantitativas” (p. 13). Es decir el análisis de datos va a depender de la información recolectada por los investigadores para su posterior interpretación.

La información recabada mediante la aplicación del cuestionario se

muestra en gráficas de barra y figuras, utilizando estadísticas descriptivas con escalar tipo Likert Posteriormente, los resultados obtenidos fueron analizados en función de las variables de estudio, en función de la teoría consultada lo que genera el conocimiento obtenido por los autores de esta investigación.

## **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La presentación y análisis de datos, representa una de las partes más relevantes de una investigación. Bavaresco, (2001), opina que el análisis de los datos corresponde a las explicaciones cuantitativa de los resultados obtenido por el investigador, siendo esta favorable o no, a la teoría expuesta requiere de su discusión a fin de desarrollar una exposición de motivo referido a los resultados. Es decir, permite examinar los datos de manera numérica, a la vez que se describen las cualidades de un objeto de estudio. Al respecto Hernández y Col (2006) explican lo siguiente:

**La finalidad de análisis de datos es describir las variables y explicar sus cambios y movimientos y las característica que lo componen son la sistematización, utilización intensiva de las estadística descriptiva e diferencial, basado en variables, impersonal, posterior a la recolección de los datos. (p.14)**

Es por ello que el análisis de datos representa la etapa más importante de la investigación, debido a que involucra la sistematización y descomposición de los resultados obtenidos, a objeto de alcanzar los objetivos planteados.

### **4.1. Situación actual de la Planificación Estratégica para la Elaboración de la Nómina de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

La sección de nómina realiza sus actividades en el marco de una planificación cónsona a la naturaleza de sus acciones, reproduciendo una rutina de secuencias de actividades periodizadas semanalmente, las cuales repiten cada mes estableciéndose como una regularidad para responder a las necesidades de la elaboración de nómina, sincronizadas con las orientaciones del nivel rectoral.

En este sentido se pasa a describir el proceso actual de planificación regular de la sección de nómina:

### **1. Revisión de Nómina Mes Anterior (1era semana del mes):**

En esta primera fase de la planificación para la elaboración de la nómina mensual, una vez finalizada la nómina del mes anterior, se procede a realizar revisión de la nómina del mes inmediato transcurrido, a objeto de verificar las posibles fallas/errores generadas, referentes a todos los conceptos incluidos, modificados y/o eliminados que se hayan procesado incorrectamente, a través de la consulta de los boletines de modificación impresos, que servirán de base para constatar que los movimientos generados en el sistema coincidan con los resultados reflejados en los mismos. Finalmente detectado todos los inconvenientes se proceden a tramitarlos en la nómina en la segunda semana. (Ver anexo N° 2)

### **2. Cuantificación de Conceptos en la Nómina de Pago (2da semana del mes):**

En esta fase se procede a realizar los cálculos correspondientes a los beneficios o asignaciones salariales tales como: ascenso, clasificación, prima por hijo, por profesionalización, por hogar, por titularidad, por antigüedad, becas para hijos e hijas, caja de ahorro, así como, ayudas por fallecimiento, aportes por nacimientos de hijas e hijos, aporte por matrimonio, adelantos de prestaciones sociales, financiamientos de estudios de postgrado, entre otros, efectuados a todo el personal adscrito a la nómina de la Universidad, según corresponda cada caso.

Del mismo modo se realizan deducciones tales como: aportes y deducciones de ley, descuentos de sueldo por días laborables no trabajados, embargos judiciales, préstamos de caja de ahorro, descuentos de socorro

mutuo y montepío, sueldo pagado demás, descuentos por permisos no remunerados, entre otros. Simultáneamente se realizan los ajustes detectados en la fase anterior y se recalculan los montos a cancelar, asignando o descontando los diferentes conceptos de acuerdo a la situación de cada trabajador.

### **3. Carga de Modificaciones en el sistema de Nómina de la Universidad de Oriente (3era semana):**

Durante toda la tercera semana de trabajo del mes se procede a la carga de modificaciones a la nómina en el sistema de nómina de personal, se procede a incluir, modificar y/o eliminar los conceptos que correspondan a cada funcionario, cuidando no generar situaciones no deseadas que ocasionen reclamos laborales o compromisos imprevistos a la Universidad.

El procedimiento de modificación, eliminación o inclusión a la nómina del personal, se realiza sistemáticamente de acuerdo a cada caso particular, al finalizar los cambios realizados a cada funcionario, se generan los boletines de modificación numerados cronológicamente, que serán el soporte de la sección de Nómina para demostrar que efectivamente se realizó el movimiento solicitado. Este documento es firmado por el (a) jefe (a) de la sección de Nómina y por el (a) Delegado (a) de Presupuesto quienes certifican la carga a la nómina y la correspondiente imputación presupuestaria.

### **4. Liquidación y cierre de la Nómina de Pago del Personal de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta (4ta semana):**

En esta etapa del proceso se concreta la elaboración de la nómina de pago del Núcleo, se cargan al sistema de nómina los movimientos generados por grupos, conocidos como movimientos por Lote, entre estos encontramos:

*Pago de Centros de Educación Inicial:* donde la universidad conviene en pagar una cantidad de dinero de hasta el cuarenta por ciento (40%) del salario mínimo nacional por concepto de inscripción y de cada mensualidad para las hijas e hijos de las trabajadoras y trabajadores universitarios. Así mismo, en cuanto a la *prima por hogar* se conviene en pagar mensualmente a las trabajadoras y a los trabajadores universitarios en condición de activos con una jornada a tiempo completo y dedicación exclusiva una prima por hogar. Finalmente en lo referido a la *prima por hijo* la universidad conviene pagar a sus trabajadores una prima por cada hijo que dependa económicamente de éste, hasta un máximo de cuatro (4) hijos.

Así como éstos, entrarían en esta categoría de liquidación y cierre cualquier otro beneficio que involucre a varios funcionarios a la vez, luego de esto se cierra el proceso y se procede a revisión de todo lo realizado, de encontrarse alguna inconsistencia se inicia el proceso de liquidar nómina y se procede a un nuevo cierre del proceso de pago de nómina.

Cerrado esta fase, se comunica a la Dirección de Computación del rectorado que el proceso ha terminado, quien procede a realizar la liquidación general; es decir se consolidan las nóminas de todos los Núcleos para producir la Nómina General de la Universidad de Oriente, que posteriormente dará origen a los depósitos bancarios en cuentas de cada funcionario. (Ver Anexo N° 3)

Partiendo del análisis de la planificación descrita anteriormente, en un primer momento se observa que la rutina de planificación de la sección de nómina, pareciera no guarda relación directa con la planificación estratégica por cuanto esta rutina responde más a una dimensión empírica, a un

aprendizaje que se internalizó producto de la práctica, de la necesidad de responder a demandas concretas del trabajo, más que en las diversas teorías de la planificación estratégica.

Profundizando más en el análisis de esta planificación, los miembros de la sección de nómina tienen sumo cuidado de no generar conflictos laborales tanto individuales como colectivos, relacionados con los sueldos y salarios demostrando que recogen postulados de teorías de planificación estratégica y más aún reconocen dimensiones de esta planificación que se define la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, evidenciando una relación entre teoría y práctica.

#### **4.1.1. Aspectos de la Planificación Estratégica para la Elaboración de la Nómina de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

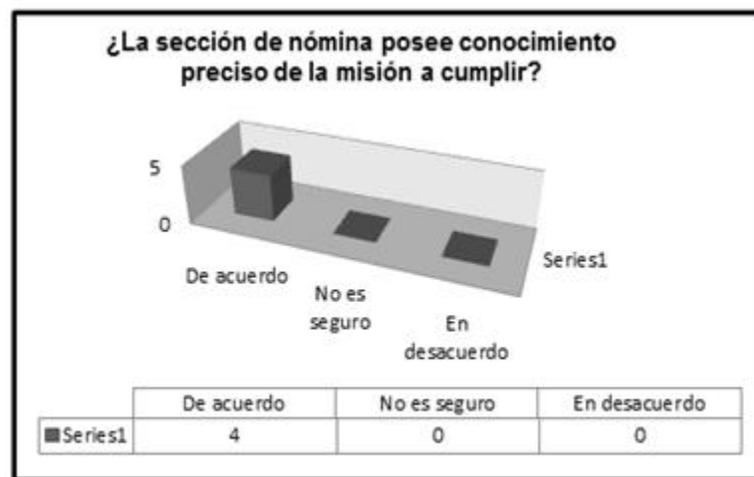
Para el conocimiento del seguimiento de aspectos de la planificación estratégica en la elaboración de nómina, se formuló un cuestionario, en función de fundamentos teóricos de este tipo de planificación y a partir de ellos se elaboraron las preguntas del instrumento de recolección de datos utilizado. El cuestionario se aplicó a todo el personal que trabaja en la sección de nómina, a objeto de corroborar el seguimiento de bases teóricas de la planificación por la sección de nómina.

Desde este punto de vista se persigue comprobar el seguimiento de aspectos referentes a la filosofía de la sección de nómina, que permita verificar si la misma cuenta con una visión de futuro, con valores definidos, que conozcan a dónde quieren llegar y como lograrlo, canalizando los esfuerzos del equipo de trabajo en beneficio de los miembros de la

Universidad.

A continuación se presentan gráficas de columnas cuantitativa con datos arrojados por el cuestionario de planificación estratégica aplicado al personal de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, con el fin de analizar los aspectos que componen la planificación estratégica para la elaboración de la nómina, utilizada en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

### GRÁFICA Nº 1. CONOCIMIENTO DEL PERSONAL RESPECTO LA MISIÓN DE LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

En relación a los datos obtenidos en esta primera gráfica, el total del personal que labora en la sección de nómina coincidió en relación al conocimiento de su misión, al respecto se puede deducir que este personal cuenta con una identidad y razón de ser claramente definida, permitiendo establecer las principales funciones de la sección.

Es decir, las funciones o actividades que realiza este personal para elaborar la nómina de pago, están enmarcadas en el cumplimiento de la misión de la sección de nómina por cuanto la realizan dentro de los límites que establece su accionar reconociendo que forman parte de un conjunto mayor que está por encima de sus razones particulares.

La apreciación anterior coincide con Ferrel, Hirt y Ramos (2004) cuando explican que la misión de una organización “es su propósito general, indica, en términos generales los límites de las actividades de la organización” (p.21), el propósito general sobre lo que busca la institución y las razones fundamentales de su existencia, puesta en desarrollo por las actividades de sus miembros, en este caso por el personal de la sección de nómina.

En este mismo sentido, la misión es considerada por Kotler y Armstrong (2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Es decir, el personal de la sección de nómina se guía correctamente dentro de la organización, todos comparten la misión de la Universidad, facilitando el proceso de formulación de objetivos estratégicos, constituyéndose en la orientación fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

Como resultado de análisis de la información, se desprende que la sección de nómina posee una misión claramente definida y reconocida por el personal, lo que quiere decir que las siguientes derivaciones de la filosofía institucional también tendrán la misma naturaleza, coincidiendo con las respuestas a las preguntas que siguen en el cuestionario.

**GRÁFICA N° 2. CONOCIMIENTO DEL PERSONAL RESPECTO LA VISIÓN DE LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

En la gráfica N° 2, se observa que el personal de nómina manifiesta conocer la visión que posee la sección donde trabajan, debido a que tienen claro lo que quiere lograr hacia el futuro, por cuanto el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable, como es la elaboración confiable de la nómina mediante la automatización de los procesos a fin de poder minimizar errores en la elaboración de la nómina.

Lo anteriormente establecido concuerda con Ferrel, Hirt y Ramos (2004) al señalar que la visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p.22),

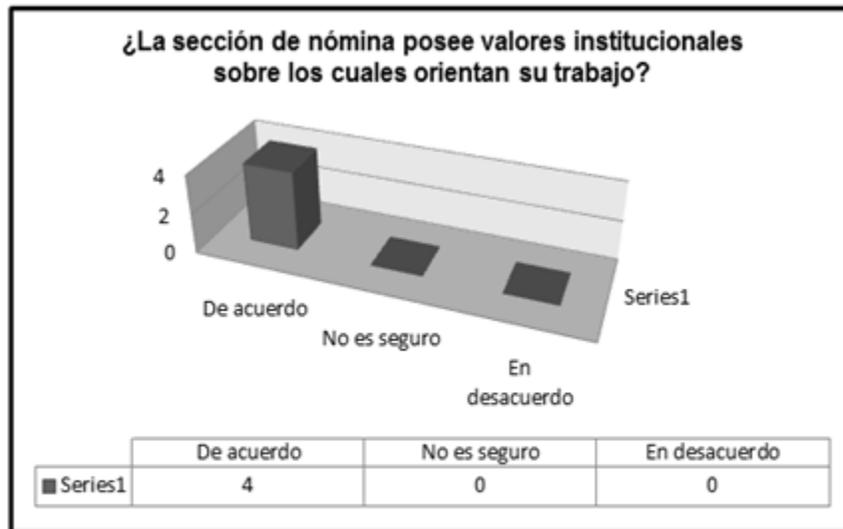
considerando que su trabajo da prestigio y reconocimiento a la institución, generando una atmosfera laboral que da estabilidad organizacional.

Al respecto Garrido (2003), señala que la planificación estratégica, permite a la organización “pensar a futuro visualizando nuevas oportunidades y amenazas; enfocando la visión de la organización, como la identidad desea alcanzar la empresa, que se efectúa como punto de partida para la definición y desarrollo de los objetivos estratégicos a largo plazo” (p.34).

Por consiguiente la planificación estratégica requiere de la definición de una serie de características que permite el alcance de la visión, mediante la definición de valores que guían la acción a largo plazo.

En este sentido, se destaca que la sección de nómina posee amplia visión de la idealización que desea tener a futuro, expresado en la automatización de todas las fases del proceso de elaboración de nómina, es decir, es su aspiración a largo plazo y lo están llevando a cabo, debido a que cuentan con la tecnología adecuada, poseen capacitación para su uso y cuentan con asesoría de personal preparado en esta área, por cuanto esto favorecerá el proceso de selección y desarrollo de nuevos objetivos estratégicos a través del tiempo.

**GRÁFICA N° 3. CONOCIMIENTO DEL PERSONAL RESPECTO LOS VALORES DE LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

En el presente cuadro se puede observar que todo el personal expresó que poseen valores institucionales que rigen los comportamientos desarrollados por los funcionarios dentro de la institución. Los valores son considerados como un conjunto de principios aplicados en las organizaciones para conseguir los objetivos deseados.

En cuanto la definición del término, Ogalla (2005), explica que “Los valores guían las acciones y comportamientos de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización además de orientar o establecer las pautas en las decisiones” (p.30). Es más, para que los valores organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos

por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de actuar bajo esos principios que inician, mantienen, orientan y evalúan los patrones de comportamiento.

El establecimiento de las prioridades se facilita cuando se tienen acuerdos claros y abiertos sobre los valores, por consiguiente ayudará a definir las estrategias de la organización.

En cuanto a los valores estratégicos, éstos representan las convicciones o la filosofía de alta Dirección respecto a qué conducirá a la organización al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. (Morrisey, 1995). Al existir valores en el ámbito organizacional, que orienten las acciones y comportamientos de los empleados, permite darle más peso a las estrategias conducentes al logro de los objetivos previstos por la organización.

El tiempo de trabajo del personal en la sección de nómina es de aproximadamente diez (10) años, tiempo suficiente para conocer y compartir valores institucionales, por consiguiente se deduce que estos valores, se encuentran bien arraigados a su cultura organizacional, de modo tal que las acciones y comportamientos del personal que labora en la sección de nómina, reflejan su convicción de la filosofía de la misma, lo que facilita el cumplimiento eficiente de los procedimientos para la elaboración de la nómina de pago.

#### GRÁFICA N° 4. CONOCIMIENTO DEL PERSONAL RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

En la gráfica N° 4 se observa que el personal que labora en la sección de nómina afirma poseer unos objetivos claramente definidos, que permiten guiar, orientar y evaluar las acciones que redundan en la eficiencia de la institución por cuanto saben hacia donde se dirige la institución, con su aporte particular como sección de nómina.

Teóricamente, toda organización tiene desde el momento en que nace, un ideal que alcanzar, una imagen donde quiere arribar, estableciendo caminos de acción conducentes a resultados esperados. Al respecto Koontz y O`Donnel (1973) plantean que “Los objetivos son un tipo de plan, en el cual no solo se ve la finalidad de la planeación, sino que también se vislumbra hacia donde se dirige la organización mediante sus actividades y de este modo lograr los objetivos organizacionales” (p.65).

En este sentido la organización marcha hacia su destino previamente planeado mediante el accionar de su estructura interna en el marco del cumplimiento colectivo de sus objetivos, a los cuales se pliega la sección de nómina del núcleo Nueva Esparta, demostrado en el conocimiento que tienen de los objetivos de la sección como puntos finales de la planeación, reiterando que los objetivos requieren previamente de una considerable planeación.

De esta manera, la planeación estratégica necesita de los objetivos organizacionales ya que requiere establecer las metas correctas y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso de elaboración de nómina, cuyo reconocimiento lo establecen los que trabajan en esta sección.

A nivel estratégico, los objetivos se establecen para aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, que tengan en cuenta la misión, los valores de la misma, así como la situación del entorno, los recursos y capacidades con los que cuenta.

En el caso de la sección de nómina, se conoció que los objetivos organizacionales se encuentran claramente definidos lo cual proporciona una identidad propia que favorece el proceso de planificación estratégica, están definidos según su visión, misión y valores, principios que guían la acción, ejerciendo su influencia a través de los objetivos y estos a su vez orientan las actividades laborales requeridas para la elaboración de la nómina de pago.

**GRÁFICA N° 5. CONOCIMIENTO DEL PERSONAL RESPECTO AL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

Como se logra observar en la gráfica N° 5, el personal que labora en la sección de nómina, considera que el proceso de comunicación entre los miembros que pertenecen a la sección es favorable y que con frecuencia se discuten las acciones importantes del desarrollo de las actividades normales para la elaboración de la nómina de pago.

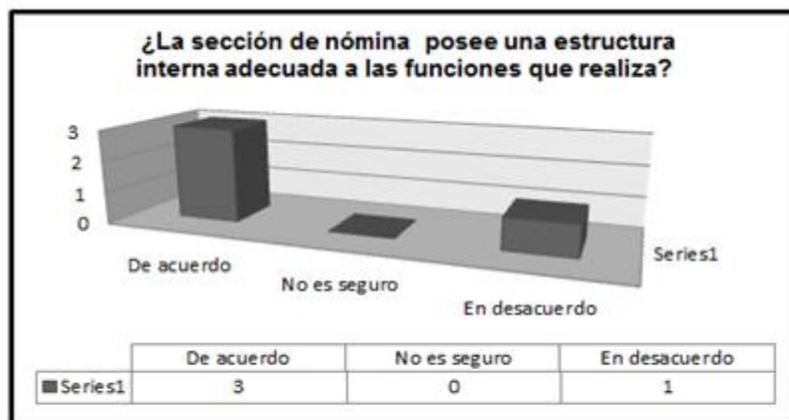
Al respecto, Goldhaber (1994) señala la comunicación interna o corporativa como aquella que “Define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global” (p.42). Desde este punto de vista, los miembros de la sección de nómina, comparten dimensiones de planificación estratégica que tributan a una eficiente comunicación interna para todo el personal, generando confianza, empatía y sobre todo conocen

aspectos emocionales y mentales que experimentan los miembros en sus áreas de trabajo.

En este sentido, la comunicación estratégica integrada a la planeación estratégica, se convierte en la herramienta más poderosa con la que cuenta una Institución para expresar su visión, es una oportunidad para consensuar aquellos temas que se consideran claves y que representa la promesa de la contribución que la organización hace a la sociedad acerca de lo que debe alcanzar.

Mediante la comunicación efectiva que existe entre los miembros de la sección de nómina, se activa un factor fundamental de éxito en la buena marcha de la sección, dado el papel clave y crítico que desempeña la comunicación para logro de los objetivos institucionales implicados en la elaboración de la nómina de pago.

#### **GRÁFICA N° 6. CONOCIMIENTO DEL PERSONAL RESPECTO A LA ESTRUCTURA INTERNA DE SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

Los resultados obtenidos respecto a la estructura interna de la sección de nómina, evidencian que la sección de nómina en opinión de su personal posee una estructura adecuada a las funciones que actualmente desempeñan, excepto una persona que muestra desacuerdo con la estructura interna de la sección de nómina, debido a que está ocupando funciones de dos cargo a la vez, los cuales deben estar ocupados cada uno por personas individuales, sin embargo no dejan de cumplirse las funciones asignadas a cada cargo.

Las estructuras organizativas tienen diversos propósitos dentro de la institución, al respecto, Terry (1972) menciona que “permiten visualizar las diversas funciones y el personal comprometido con cada una, así como también se puede observar claramente la interrelación de actividades dentro de la organización” (p. 370), es decir, define como se divide, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

En relación a la estructura interna de la sección de nómina, sus integrantes manifestaron que posee una estructura adecuada, (Ver figura N° 3), que se ajusta a las demandas de actividades exigidas en la misma, permitiendo visualizar las diversas funciones que se ejecutan en la sección.

La importancia que posee la estructura organizativa en la planificación estratégica, es que se enfoca en asegurar que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan de acción de la organización. No obstante, los puestos de trabajo delimitados en la estructura organizacional original de la Universidad de Oriente, establece que son cuatro (4) cargos principales, mientras que en el Núcleo de Nueva Esparta solo están ocupando tres (3) cargos, generando insatisfacción en uno (1) de sus miembros.

**GRÁFICA N° 7: CONOCIMIENTO DEL PERSONAL RESPECTO A LA INTEGRACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL Y LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

De acuerdo a la gráfica N° 7, se evidencia que la gran mayoría del personal de la sección de nómina reconoce que trabajan de forma coherente con las diferentes áreas que conforman la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, lo cual se considera como una expresión de la planificación estratégica, al percibirse como un todo o sistema interdependiente que marcha hacia un destino común.

No obstante, es conveniente tener en consideración a la persona que no está segura de la interdependencia de su trabajo con el resto de la Delegación de Personal como un todo, ya que afirma que a pesar de que existe una relación coherente entre ambas, el posible incumplimiento de las funciones por parte de la delegación de personal puede convertirse en un obstáculo que afecte el ritmo normal de trabajo de la sección de nómina, debido a que requieren de los movimientos previos realizados por los

analistas de personal para posterior cálculo de asignaciones o deducciones en los procesos automatizados de la nómina de pago.

#### **4.2. Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encuentran inmersas en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Para identificar y consecutivamente analizar los factores internos y externos que pueden influir en la calidad del trabajo realizado en la sección de nómina en el ámbito de la planificación estratégica, se realizó una matriz FODA aplicado a la esta sección en la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. Al respecto, se empleó la entrevista con los integrantes de esta sección, quienes trabajaron de manera activa y en conjunto con los investigadores para definir las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de su sección a objeto de recolectar datos reales y significativos del personal involucrado directamente asociados al funcionamiento del sistema.

Una vez realizada la matriz FODA posteriormente se procede a realizar un análisis FODA, de acuerdo a Serna (2003), “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. (p.157). Es decir, el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

En este sentido, el estudio realizado en la sección de nómina permitió obtener resultados referidos a los elementos de análisis del contexto social asociado a la planificación estratégica para la elaboración de nómina en la sección antes mencionada. Estos resultados se muestran a continuación en la matriz FODA aplicada a la sección:

**Figura N° 6: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas con el proceso de planificación de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**

<b>Fortalezas (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal capacitado en el área de nómina.</li> <li>- Personal con muchos años de servicio y experiencia laboral.</li> <li>- Poseen conocimientos de las actividades concernientes a elaboración de nómina.</li> <li>- Reconocen la filosofía de la Institución como marco orientador de sus acciones.</li> <li>- Planifican semanalmente las actividades de nómina: revisión de nómina mes anterior, cuantificación de conceptos en la nómina de pago, carga de modificaciones al sistema web, liquidación y cierre de la nómina de pago.</li> </ul>	<b>Debilidades (D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desarrollo de las actividades se encuentra dependiente del rectorado.</li> <li>- Cambios unilaterales en el cronogramas por parte del rectorado, afectan la planificación de la sección de nómina.</li> <li>- Tiempo de trabajo limitado para llevar a cabo la planificación pautada.</li> <li>- Demoras en la entrega de movimientos de inclusión, exclusión o modificación del personal por parte de la delegación de personal.</li> <li>- Deficiente comunicación entre el equipo de trabajo y el rectorado.</li> <li>- Fallas en el sistema de nómina, generan atrasos que afectan la planificación.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento de nuevas herramientas tales como la implementación de sistemas de nóminas más completos y la especialización en el ámbito de la planificación estratégica.</li> <li>- Especialización del personal que trabaja en la sección de nómina en el ámbito de planificación.</li> <li>- Uso de herramientas para planificar: Realización de una auditoria externa e interna.</li> <li>- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.</li> <li>- Ajustarse a los asuntos Institucionales relacionados con la gerencia, medición y evaluación del rendimiento.</li> </ul>	<b>Amenazas (A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <del>Problemas con el Internet impide el procesamiento oportuno de la información en cuanto a los movimientos de inclusión, exclusión, modificaciones, asignación y deducción de la Nómina de pago de la Universidad.</del></li> <li>- Las fallas con el Internet bloquea igualmente el acceso al sistema impidiendo cumplir con los planes previstos.</li> <li>- Secuelas de la crisis económica generan reducción del presupuesto universitario.</li> <li>- Solicitudes extemporáneas de la OPSU afectan la planificación prevista.</li> <li>- Ajustes extemporáneos de sueldos y salarios mediante modificaciones de Ley por decretos presidenciales afectan los planes para la nómina de pago.</li> </ul>

#### **4.2.1. Análisis FODA.**

El análisis FODA permitió diagnosticar el estado actual de la planificación estratégica para la elaboración de la nómina en función de los factores internos y externos presentes en el entorno laboral de la sección de nómina. A continuación se presenta un análisis detallado de los elementos expuestos en el cuadro anterior:

##### **4.2.1.1. Fortalezas:**

En relación a los elementos positivos con los que cuenta la sección, son controlables debido a que dependen únicamente de la organización. Se basan en los conocimientos de las actividades que realizan a diario, además se consideran capacitados, con muchos años de servicio lo que les otorga experiencia profesional en el área. Cotidianamente siguen una planificación semanal de sus actividades, las cuales reproducen sin dificultad. En este sentido, el personal muestra que ha internalizado exigencias institucionales para su buen desempeño laboral.

##### **4.2.1.2. Debilidades:**

En cuanto a todos aquellos elementos que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la misma, se observó que el desarrollo de las actividades se encuentra dependiente del nivel central afectando la autonomía en el cumplimiento de sus planes, los cuales también se ven afectados por los constantes cambios que introduce el rectorado en el cronograma pautado para la elaboración de la nómina.

Por otra parte, su trabajo se ve afectado por las demoras en la entrega de movimientos de inclusión, exclusión o modificación del personal por parte de la delegación de personal, generando retraso en las actividades y limitando el tiempo de trabajo para llevar a cabo la planificación prevista. Se observa

que el personal de esta sección en muchas oportunidades trabaja en situaciones críticas que para responder con eficiencia a las demandas cambiantes para la elaboración de nómina, lo que afecta constantemente su planificación.

#### **4.2.1.3. Oportunidades:**

Son los aspectos positivos que se generan en el medio externo porque se producen fuera del departamento sin la influencia del personal, pero que sirven de apoyo al desarrollo adecuado de las funciones del departamento ya que están disponibles para la sección de nómina. Estas están constituidas por las nuevas herramientas aplicables a la nómina existentes en el mercado o la implementación de sistemas de nómina más completos y con menor índice de errores, así como la especialización en el ámbito de planificación y el uso de herramientas novedosas para planificar más estratégicamente.

Del mismo modo, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, constituye una mirada hacia el futuro en forma optimista, permitiendo controlar las acciones a ejecutar para cumplir la planificación de nómina eficientemente. La universidad constantemente está sometida a exigencias del medio externo y es pertinente su ajustarse a los asuntos relacionados con la gerencia estratégica, que pueda expresarse en la medición y evaluación del rendimiento laboral, al mismo tiempo logre ejercer su influencia en ese medio.

La percepción este conjunto de oportunidades es expresión de la concepción de su trabajo que trasciende condiciones internas, en miras a incorporar situaciones externas que mejoren los procedimientos de trabajo.

Se consideran elementos externos porque se producen fuera del departamento

#### **4.2.1.4. Amenazas:**

Concerniente a los hechos externos a la institución, que resultan negativos para la sección de nómina, debido a que son aquellos riesgos y situaciones que están presentes en el entorno y que son perjudiciales. Se registró que las constantes fallas con el Internet impiden el acceso regular al sistema obstaculizando el cumplimiento de los planes previstos.

En este mismo orden de análisis, las solicitudes extemporáneas de la OPSU generan desviaciones de las actividades, así mismo las secuelas de la crisis económica que afectan las partidas del presupuesto universitario lo cual dificulta la construcción de la nómina de pago y finalmente se observa que los constantes ajustes salariales vía decretos presidenciales y los cambios en los contratos colectivos extemporáneos y no cumplidos afectan el cuadro de nómina y la planificación.

El conjunto de amenazas es significativo e incide en la complejidad de la planificación y en el mantenimiento de la calidad de su trabajo, exigiendo al personal la innovación en estrategias para adaptarse a este entorno cambiante y canalizarlo con la mayor eficiencia posible.

### **4.3. Acciones estratégicas asociadas a la elaboración de la nómina en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Una vez realizado el análisis FODA de la sección de nómina, el paso a seguir permite visualizar las acciones a considerar en relación a la planificación estratégica para la elaboración de la nómina, tomando en cuenta los factores internos y externos evidenciados en la matriz arriba

mostrada, que intervendrán en la selección de la estrategia a aplicar en la misma, según lo señala Ponce (2006). Esto surge con la identificación y combinación de los factores como se muestra en la Figura N° 7.

**Figura N° 7: Tabla Guía para realizar el análisis FODA.**

<b>MATRIZ FODA</b>		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
AMENAZAS (A)	E STRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

**Fuente:** Ponce (2006)

#### **4.3.1. Estrategias (FO):**

Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Realización de cursos y/o talleres para actualización profesional en el área de planificación estratégica que contribuyan al adecuado desarrollo de las funciones de la sección de nómina.
- Aplicación de nuevos modelos de Gestión estratégica que permitan mejorar la planificación estratégica para la elaboración de nóminas.
- Aprovechamiento de nuevas herramientas de planificación aplicables a la nómina que faciliten la creación de planes estratégicos en la sección.
- Establecer diferentes plazos para la planificación, que contemplen el corto, mediano y largo plazo para superar las contingencias que surgen de tiempos perentorios.
- Explotar el carácter flexible de la planificación para ajustarse a las demandas del factor externo que afecta el proceso de elaboración de nómina.

Se propone que los empleados de la sección de nómina cada cierto tiempo reciban cursos y talleres basados en la planificación estratégica que les permita desempeñar sus funciones dentro del área de manera productiva, favoreciendo el correcto funcionamiento de la sección. Los talleres deben ser fijados por la Delegada de Personal tomando en consideración las necesidades del personal a su cargo.

Por otra parte, la planificación que realizan para la elaboración de nómina de abrirse a la incorporación lo más asertiva posible a la visión de acciones de largo plazo y a los efectos que en ella produce los cambios introducidos por organismos externos que están fuera de su control directo.

#### **4.3.2. Estrategias (FA)**

Uso de fortalezas para evitar amenazas.

- Entrenamiento personal en el almacenamiento de información contenida en equipos tecnológicos para el resguardo de los datos obtenidos.
- Entrenamiento al personal en la optimización de recursos materiales financieros y tecnológicos para su correcto uso y cuidado.
- Reorientar la planificación en base a las modificaciones de beneficio de Ley, de tal modo que se mantengan al día con los pago de sueldos y salarios.

Se propone que el personal de la sección de nómina reciba entrenamiento por parte del departamento sistemas de la universidad en el manejo del software, que les ayude a resguardar la información y solventar cualquier imprevisto que se pueda presentar, a fin de evitar perdida de información que afecten su presentación oportuna, generando retrasos en el desempeño de sus labores. Del mismo modo, es importante que el personal reciba entrenamiento en la administración de recursos materiales, financieros y tecnológicos que les permita tomar decisiones eficaces al momento de hacer modificaciones necesarias, en función a los eventos externos que influyen en la elaboración de nómina.

#### **4.3.3. Estrategias (DO)**

Vencer debilidades aprovechando oportunidades.

- Instituir un proceso organizacional que prepare al personal para adaptar las planificaciones a las nuevas demandas de la sección de nómina.

- Facilitar la comunicación en los niveles institucionales que tengan relación con la toma de decisiones referentes a las actividades de nómina, que permita mantener una comunicación asertiva.
- Fortalecimiento de las habilidades gerenciales del personal que les permita desarrollar un pensamiento estratégico, a objeto de conseguir los objetivos de la mejor forma y venciendo las dificultades.

En este sentido, se propone realizar actividades por parte del departamento de personal que fomente la comunicación interdepartamental, para atender las demandas de la elaboración de nómina, ajustado al desarrollo de una integración eficaz que permita la fluidez en el cumplimiento de las labores, tanto de la sección de nómina como de las otras áreas pertenecientes a la delegación, tomando en cuenta el cumplimiento del cronograma pautado para la elaboración de nómina.

Por otro lado, la delegación de personal debe gerenciar los planes de instrucción del personal en la elaboración de nómina que ponga en marcha de la planificación estratégica de manera de cumplir con las metas y objetivos propuestos, desarrollando una cultura de trabajo en el marco de la filosofía institucional.

#### **4.3.4. Estrategias (DA)**

Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

- Diseñar estrategias de comunicación efectiva para la elaboración conjunta de la nómina, que involucre toda la delegación de personal que reduzcan las demoras y errores en los movimientos de nómina.

- Orientar estratégicamente el cumplimiento del cronograma mediante la sinergia de la estructura organizacional relacionada con la sección de nómina, que permita hacer uso racional del tiempo establecido.
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales entre rectorado y el núcleo, que permitan la participación activa de los miembros que trabajan en el área de nómina.
- Mantener la atención sobre el funcionamiento óptimo de la conexión a internet y su recuperación más inmediata de manera que afecte lo menos posible los procesos para la elaboración de la nómina.

Al respecto, se vislumbra como necesario desarrollar un proceso de comunicación oportuna y efectiva entre las personas involucradas en el proceso de elaboración de nómina, tanto de nivel rectoral como del núcleo para reducir al mínimo los obstáculos que impidan el cumplimiento más estratégico de la planificación establecida, sin ignorar el impacto que causa las fallas en la conexión a internet en las actividades concernientes a la elaboración de la nómina.

## CONCLUSIÓN

La planificación estratégica es considerada más que un mecanismo para elaborar planes, como un proceso de largo plazo, que debe ser conducido por un pensamiento estratégico, que busca actualizar la misión y los objetivos generales de la organización, así como ayudar a los gerentes a tener nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar el camino a seguir en el futuro.

En el caso de la Universidad De Oriente Núcleo del Estado Nueva Esparta, en la sección de Nómina, se realiza una serie de actividades que siguen un plan semanal para la elaboración de la nómina mensual, sostenida en una práctica rutinaria, generando la necesidad analizar la planificación estratégica para la elaboración de la nómina de pago que se ejecuta mensualmente en la sección antes mencionada.

El logro de este objetivo mediante una investigación de campo con referencia documental, con la aplicación de técnicas afines a las mismas, generó las siguientes conclusiones:

- La planificación que sigue la sección de nómina no posee carácter estratégico inspirado en un pensamiento de la misma naturaleza, por cuanto se piensa y se actúa según necesidades cotidianas enmarcadas en tiempo objetivado.
- La forma de ejecutar la nómina genera un proceso de monotonía laboral por la segmentación de actividades del proceso según las funciones que están establecidas para cada puesto de trabajo.

- La naturaleza misma de la nómina, por su elaboración secuencial, contempla el seguimiento riguroso de una cantidad de procedimientos y actividades, genera rigidez en el proceso de planificación, limitando la satisfacción de todas las bondades que ofrece la planificación estratégica para la Institución.
- Predomina una planificación basada en la rutina, en la costumbre, en la acción que pauta un tiempo cronológico que se repite fácticamente y que inercialmente genera una actividad.
- Aunque la universidad posee bien definida su filosofía institucional (Misión, visión, objetivos, valores, entre otros) ésta no ha sido aprovechada ni puesta en práctica por un pensamiento estratégico, sino que su concreción se debe a las respuestas que demandan las necesidades perentorias y algún otro requerimiento de urgencia.
- El personal de nómina tiene la preparación y experiencia para profundizar en el conocimiento y puesta en práctica de la filosofía requerida para la planificación estratégica, por cuanto son graduados en el área a fin y poseen experiencia laboral en la ejecución de actividades para la elaboración de la nómina de pago.
- Los procesos de comunicación formal, la adaptación tecnológica al sistema de nómina y la incorporación del personal a los nuevos procedimientos no se están cumpliendo asertivamente, influyendo en la calidad de la planificación que sostiene la elaboración de nómina.

- El seguimiento y cumplimiento de la planificación, se ve afectada por las demoras u omisiones en la modificación, inclusión u eliminación de los diferentes conceptos que afectan la elaboración de nómina por parte de la delegación de personal.

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones anteriores y con el propósito de perfeccionar la planificación estratégica para la elaboración de la nómina en la sección de Nómina Universidad De Oriente Núcleo del Estado Nueva Esparta, se plantean las siguientes recomendaciones:

- La sección de nómina debe seleccionar coherentemente las acciones a realizar, considerando los medios más idóneos para alcanzar los objetivos deseados, generando innovación y creatividad que rompan con la rutina y monotonía de la planificación cotidiana.
- Es conveniente fundamentar la filosofía que tiene la institución en las acciones cotidianas, para que de esta manera el personal encuentre asociaciones en lo que hace con sus fundamentos filosóficos, convirtiéndose en un compromiso adquirido ante la Universidad.
- Realizar actividades formativas y de capacitación del personal para la actualización profesional en el área de planificación estratégica que contribuyan al adecuado desarrollo de las funciones de la sección de nómina.
- Ajustar el proceso de comunicación formal a los fundamentos de la planificación estratégica que debe ser compartida, consensuada, a tiempo entre el nivel rectoral y el núcleo uniendo esfuerzos para el logro de los objetivos Institucionales.
- La sección de nómina debe incorporar el pensamiento estratégico como rutina de gestión, que permita desarrollar la capacidad y la potencialidad del equipo, concentrándose no solo en el planteamiento de los objetivos sino, en crear las acciones concretas para alcanzarlos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1999). *Planificación de la empresa de futuro*. Editorial Limusa, Mexico.
- Arévalo L., (2005). “Análisis de los procedimientos administrativos y contables aplicados para la elaboración y cancelación de nómina del personal”.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración*. Editorial Episteme, C.A. Caracas
- Bavaresco, A. (1994) *Proceso Metodológico de la Investigación*. Editorial Ediluz. Maracaibo- Venezuela.
- Chiavenato, I. (2000) *.Administración en los nuevos tiempos*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.
- Corredor, J. (2001). *La planificación Estratégica. Perspectivas para su Aplicación en Venezuela*. Vadell Hermanos Editores. Valencia, Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta Oficial de la República, N° 36.860. [Extraordinaria], Marzo 24, 2000.
- Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Editorial HCZ Consulting. Caracas. Venezuela.
- David, F. (1991). *La Gerencia Estratégica*. Segunda Edición. Fondo Editorial Legis. Santafé de Bogotá.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A México.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para las empresas*. Primera edición Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Fermín y Higuerey, (2009) “Importancia de la planificación estratégica en el proceso gerencial de una empresa”. Anzoátegui

- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. Cuarta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México
- Koontz, H. (1997). *Administración, una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill, Mexico.
- Kotler, P. (1999). *Mercadotecnia*. Editorial Mc Graw Hill. Buenos Aires. Argentina.
- Matus, C. (1982). *Estrategia y plan*. Siglo XXI Editores. México.
- Mintzberg, H, y Brian, J. (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. México.
- Miinch, I (2008). *Fundamentos de administración*. Editorial Progreso, S.A. México.
- Mercado, S. (1999). *Como Hacer Una Tesis*. Editorial Limusa, Mexico.
- Meigs, J. (1981). *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana, España.
- Moyer, H. (1989). *Planificación Estratégica Situacional*. Editorial Luz. Maracaibo. Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. (2012, 7 de Mayo). Gaceta Oficial N° 6.076.
- Redondo A. (1992). *Curso práctico de Contabilidad General y Superior*. Editorial Centro Contable Venezolano. Tomo I.
- Rivero I, (2009) “Aspectos legales y administrativos relacionados con el procesamiento de la nómina del personal administrativo del rectorado de la universidad de oriente”.
- Rosenberg, J. (1996). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano / Centrum. España.
- Sabino, Carlos. (1994). *Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos*. 3ra Edición. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela

Sallenave, J (1991). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial. Norma. Colombia.

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 3R Editores. Bogotá.

Stoner, J. (1987). *Administración*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). Módulo 5. El proyecto de investigación.

II Convención Colectiva de los trabajadores y trabajadoras del sector Universitario. (2014, 15 Abril).

## Anexo

### Anexo N° 1. Cuestionario de planificación estratégica

Este cuestionario permitirá conocer la opinión de los trabajadores que hacen vida en la sección de Nomina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, referente la planificación y sus elementos, de modo que puedan contribuir al proceso de investigación de campo.

1. ¿La sección de nómina tiene una clara visión de lo que se quiere lograr?

De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_ No es Seguro\_\_\_\_\_

2. ¿La sección de nómina posee valores institucionales que orientan su trabajo?

De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_ No es Seguro\_\_\_\_\_

3. ¿La sección de nómina posee conocimiento preciso de la misión a cumplir?

De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_ No es Seguro\_\_\_\_\_

4. Como resultado de la comunicación entre los miembros, ¿se discuten las acciones importantes a desarrollar?

De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_ No es Seguro\_\_\_\_\_

5. ¿Mencione una fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas existentes en el entorno del trabajo de la sección de nómina?

**Fortaleza:**

---

**Debilidad:**

---

**Oportunidad:**

---

**Amenaza:**

---

6. ¿La sección de nómina tiene unos objetivos claros y definidos?

De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_ No es Seguro\_\_\_\_\_

7. ¿La sección de nómina posee una estructura interna adecuada a las funciones que realiza?

De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_ No es Seguro\_\_\_\_\_

8. ¿El trabajo realizado por la sección de nómina, se integra de forma coherente con las diferentes áreas de trabajo de la Delegación de personal?

De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_ No es Seguro\_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración...*

## Anexo N° 2. Boletín de modificación.

Sistemas Administrativos - Universidad de Oriente



**NomOS**  
Nomina Open Source  
Universidad de Oriente




Eliminar      Retomar

---

C.I.:                      Nacionalidad:  
Fecha Transcripción:  
Número de Boletín:

Elaborado por:

*Información Personal*

Apellidos:  
Nombre:  
Fecha de Nacimiento:                      Sexo:  
Lugar de Nacimiento:                      Grupo Sanguineo:  
Urb. Zona:                                      Edificio/Casa:  
Calle/Av.    Apto/Núm:  
Pais:    Teléfono:  
Estado:    Habitación:  
Ciudad:    Email:  
Peso:    Teléfono Oficina:  
Estatura:    Nro de Hijos:  
Talla:

*Información Laboral*

Fecha Ingreso Institución:                      Fecha Ingreso Nómina:  
Fecha Egreso:    Fecha Jubilación:  
Núcleo:    Fecha Ascenso:  
Unidad Ejecutora:  
Unidad Asignado:  
Cargo:  
Sueldo: 0,00  
Genérico:    Específico:  
Condición:    Dedicación:  
Banco:    Categoría:  
N° de Cuenta:    Tipo de Cuenta:  
Observación del Movimiento:

Tipo de Movimiento:  
N° Doc :  
Fecha Vigencia:  
Fecha de Liquidación:

Edo. Civil:

Fecha Ascenso:

Categoría:  
Tipo de Cuenta:

*Movimiento de Nómina*

Concepto	Valor Fijo	Valor Variable	Saldo	Facha Venc.	Tipo Concepto	Control Mov.
101	17.070,00	11.355,00	0,00	31/12/2040	CUOTA FIJA	MODIFICAR
114	1.635,00	6.151,00	0,00	31/12/2040	CUOTA FIJA	MODIFICAR
121	4.942,00	6.151,00	0,00	31/12/2040	CUOTA FIJA	MODIFICAR

\_\_\_\_\_

JEFE DE NÓMINA

*Meléndez*

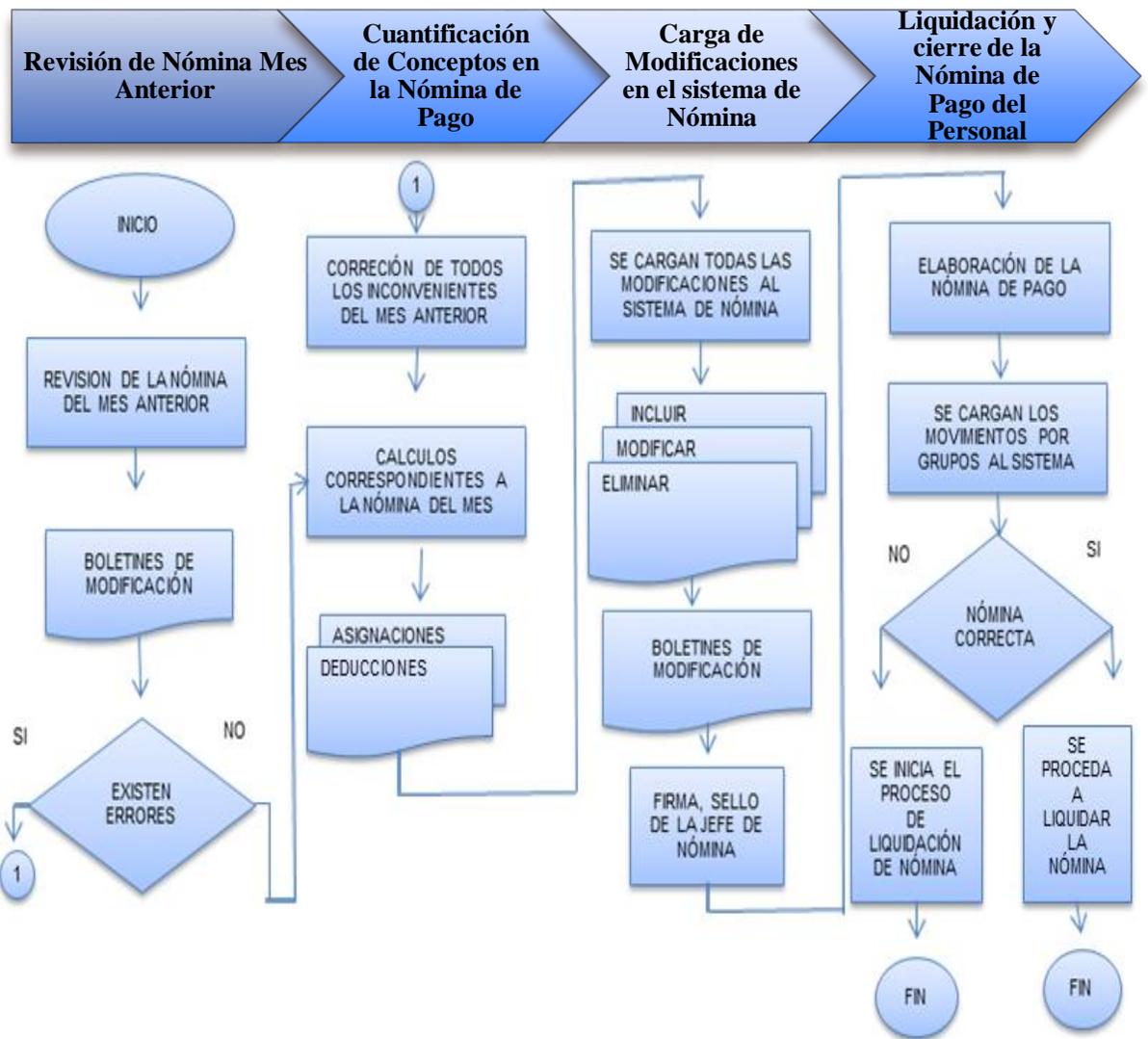
\_\_\_\_\_

JEFE DE PRESUPUESTO

[http://sistemas.uco.edu.ve/NomOS/mantenimientos/ajaxFuncionario/vistaboletin.php?num\\_boletin=000000115&cedula=10198425](http://sistemas.uco.edu.ve/NomOS/mantenimientos/ajaxFuncionario/vistaboletin.php?num_boletin=000000115&cedula=10198425)      1/1

Fuente: Sistema de Nómina UDONE. (2016)

Anexo N° 3. Procedimientos Utilizados para la Elaboración de la Nómina de Pago del Personal



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016)

**Estudio del funcionamiento estratégico del sistema nómina “Nomos” para la toma de decisiones en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta.**

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.  
Br. Mata R. Charles D.

Octubre 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

**ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA  
NÓMINA “NOMOS” PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA SECCIÓN  
DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA  
ESPARTA.**

**Tutor Académico**

**Profa. Lucrecia, Guevara (MSc.)**

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.

Br. Mata R. Charles D.

**Fecha:** Octubre 2016.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA  
NÓMINA APLICADA EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD  
DE ORIENTE NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA.**

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.  
Br. Mata R. Charles D.

**Fecha:** Octubre 2016.

**ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA NÓMINA “NOMOS”  
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD  
DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**

**RESUMEN**

Los sistemas de información gerencial operan con un conjunto de datos estructurados de acuerdo a las necesidades de la organización, para soportar o dar forma a la estrategia de acción que conduce a la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, se logró analizar *el funcionamiento estratégico del sistema nómina “Nomos”*, teniendo como objeto de estudio la sección de Nómina de la Universidad de Oriente del Núcleo Nueva Esparta. Para ello, se realizó una investigación de campo con referencia documental, recolectando los datos mediante la observación directa y la entrevista no estructurada, en conjunto con el personal que labora en la sección de nómina el cual permitió procesar información referente a la situación actual de la sección antes mencionada, describiendo cada uno de los elementos que lo componen, permitiendo visualizar la estructura del sistema. Consecuentemente, se realizó una matriz Foda como resultado de ese análisis, concretando estrategias que puedan favorecer el normal funcionamiento del sistema de nómina “Nomos”, llegando a la conclusión que existen factores tanto internos como externos que impiden el normal funcionamiento del mismo, sin embargo son manejables y se pueden canalizar para lograr mejores resultados que satisfagan al personal que trabaja en la sección de nómina.

**Descriptor:** sistema de información gerencial, sistema “Nomos”, sección nómina, centralización, toma de decisión burocrática, factores internos y externos, comunicación.

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de información se han convertido a través del tiempo en una herramienta fundamental para la administración eficaz de una empresa, ya que tienen un impacto en el área operativa que suministra información de gran utilidad, sobre todo en los departamentos claves de las empresas, organización o instituciones, como lo son contabilidad, finanzas, ventas, producción, recursos humano y nómina. El flujo de información a través de los sistemas contribuye notablemente a la formación de elementos de juicio para la toma de decisiones.

La sistematización de la información obliga a las organizaciones, incluyendo las universidades, a mantenerse a la vanguardia en sus diferentes campos de acción, y para poder realizar esto deben actualizarse constantemente en el dominio de sistemas de información que puedan cubrir las necesidades tanto de su entorno interior como de su entorno exterior.

Uno de los sistemas de mayor importancia dentro del ámbito universitario, es el sistema de nómina, debido a que permite apoyar las operaciones diarias de la misma, dentro de las que se encuentran las relacionadas con el pago o remuneración de los trabajadores. Las operaciones de sistema de nómina, comprenden una serie de procedimientos que van más allá de realizar una transferencia o consignación en la cuenta del trabajador.

En tal sentido, los sistemas de nómina de las universidades, no debe obviar la atención que requiere prestar a los derechos laborales de las personas que trabajan en la institución para ello las dependencias encargadas de la elaboración de nóminas de pago, deben mantener los diferentes conceptos salariales actualizados en el sistema de acuerdo de la

ley y las diversas modificaciones de los contratos colectivos.

La naturaleza de las acciones para el cálculo y elaboración de la nómina de pago de los trabajadores, se ajusta a su regularización y permite la carga de datos en los sistemas de nómina para simplificación de los procedimientos, representando la importancia de contar con un novedoso sistema de nómina para automatización total de los procesos a fin de poder minimizar errores en la elaboración y esta manera contar con una Nómina confiable que defina sistemáticamente los lineamientos estratégicos relacionados con los aspectos legales y administrativos para el procesamiento de la nómina y en vista de lo planteado anteriormente, se ha desarrollado un trabajo de investigación, bajo la modalidad de cursos especiales de grado, el cual tiene como objetivo principal analizar la planificación estratégica para la elaboración de la nómina, aplicada en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, empleando como métodos de recolección de datos: la observación directa, entrevistas no estructuradas e implementación de un cuestionario.

Del mismo modo, la presente investigación cuenta con una estructura constituida por cuatro (04) capítulos, secuenciales y complementarios, donde se tratan los siguientes aspectos:

Capítulo I. se refiere a la descripción del planteamiento del problema y sus generalidades, mención de los objetivos de la investigación, así como su correspondiente justificación.

Capítulo II. En esta sección contempla el desarrollo del marco teórico, dentro del cual se detallaran los antecedentes de la investigación, las bases

legales y teóricas que sustentaran el tema de estudio y por último la definición de términos.

Capítulo III. Referido a la descripción de la metodología empleada para el análisis del problema, destacándose el tipo de investigación, el nivel de investigación, las técnicas de recolección de datos, así como las herramientas utilizadas para la presentación y análisis de los resultados.

Capítulo IV. Presenta los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos de investigación y su correspondiente análisis.

Para finalizar, se reflejan las conclusiones y recomendaciones, referencias empleadas para el desarrollo de la investigación.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1. Planteamiento del Problema.**

Los sistemas de información se han convertido a través del tiempo en una herramienta fundamental para la administración eficaz de una empresa, ya que tienen un impacto en el área operativa que suministra información de gran utilidad, sobre todo en los departamentos claves de las empresas, organización o instituciones, como lo son contabilidad, finanzas, ventas, producción, nómina y recursos humano, entre otros; estos resultado obtenidos contribuyen notablemente a la formación de elementos de juicio para la toma de decisiones.

En cuanto a lo anterior Laudon y Laudon (1998) define a un sistema de información como “un conjunto de componentes interrelacionados que

permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución”. (p.8)

El autor hace mención que un sistema de información está conformado por un conjunto de elementos (usuarios, datos, actividades, funciones entre otros) que permiten disminuir los procesos manuales a través de la automatización de los mismos, todo esto con la finalidad de facilitar y respaldar la toma de decisiones gerenciales.

Uno de los sistemas de mayor importancia en las empresas, organización o instituciones, es el sistema de nómina, ya que está relacionado con el elemento de mayor relevancia para el empleado, “el pago o remuneración” en materia salarial.

En la actualidad las empresas han optado por la incorporación de sistemas de nómina, ya que su uso trae beneficios principalmente en lo que concierne a las tareas de los empleados y del mismo modo para empresa. Poseer un sistema de nómina es imprescindible, porque facilita los cálculos y pagos al personal con rapidez y exactitud, al día con los beneficios exigidos en la legislación vigente así como Seguro Social Obligatorio (S.S.O.), Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (I.N.C.E.S), Ley Política Habitacional (L.P.H.), Paro forzoso (L.P.F) y Bono de Alimentación y asistencial, cálculos de Vacaciones, Bonos de fin de años, Horas Extra, Prestaciones Sociales, Intereses, Liquidaciones, Bono nocturno, Bono lácteo, Prima por profesionalización, por hogar, por hijo, por antigüedad, por titularidad, pensión de sobreviviente, pensión por incapacidad, adelanto de prestaciones, entre otros; así como la emisión de reportes referidos al Recurso Humano de una organización.

Para que un sistema de nómina se efectúe en condiciones ideales, necesita contar con una serie de situaciones de aplicación que permitan manejar el sistema por el personal encargado de controlar su eficiencia para los requerimientos institucionales. Se podría llamar al uso normal del sistema como el funcionamiento estratégico del mismo, en el sentido que su activación suceda según se cuente con condiciones adecuadas que no interfiera con la incorporación de datos al sistema.

Este es el caso de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, como dependencia encargada de procesar el pago de salarios y beneficios del personal adscrito, también poseen la responsabilidad de tramitar los movimientos de personal que se generen en la misma, procesar las asignaciones y deducciones a la nómina de Becarios y Sabáticos, tramitar y procesar todo lo referente al impuesto sobre la Renta.

El Núcleo de Nueva Esparta depende administrativamente de Unidad Central Administrativa, conocida como el nivel central o rectoral, ubicada en la capital del Estado Sucre. En el nivel central hace vida la Dirección General de Personal, de la cual se desprende la Delegación de Personal del Núcleo Nueva Esparta, a la que se le subordina la sección de nómina.

La sección de Nómina del Núcleo Nueva Esparta, se ha apoyado en los últimos tiempos en sistemas de información que le han agilizado en cierta parte los procesos manuales concernientes a la nómina, sin embargo habían muchos procedimientos que aun requerían de su realización manual y luego eran vaciados en el sistema antiguo de nómina.

En vista de ello se ha implementado desde hace un año, un novedoso sistema de nómina “Nomos” (Nómina Open Source), donde todos los núcleos

tienen acceso a él, ingresando los funcionarios encargados de nómina, a través de una clave y su usuario, desde cualquier lugar donde se encuentren ubicados que tengan acceso a internet, también ha generado grandes beneficios, agilizando los procesos administrativos, aportando mayor grado de confiabilidad y minimizando los errores.

Sin embargo el Sistema Nomos, necesita de condiciones institucionales que tienen que ver con la normalidad en el proceso de trabajo, la integración entre el nivel rectoral y el Núcleo Nueva Esparta, la circulación de información en tiempo real, donde puedan acceder los funcionarios de nómina para ingresar datos al sistema que sean validados entre ambas instancias, en lo atinente a todo las previsiones de cálculos y pagos de las obligaciones laborales de la Universidad con sus empleados.

El nivel rectoral en su carácter centralizador de la información y del control que se debe ejecutar sobre la misma, debe facilitar al Núcleo Nueva Esparta el manejo del sistema, mediante el ingreso de todos los datos requeridos, permitir el tiempo adecuado para ingresar con eficiencia los datos, facilitar el acceso a cualquier modificación de información referente a la nómina, para que el núcleo realice las adaptaciones requeridas, así mismo entre ambas instancias debe suceder un trabajo cooperativo que supere la centralización y burocratización de los procedimientos.

En este sentido es pertinente hacerse varias preguntas entre las cuales se podrían plantear las siguientes: ¿Cuáles son las condiciones normales para el funcionamiento estratégico del sistema Nomos?, ¿Cómo se integran los funcionarios de nómina del nivel central y regional para la implementación del sistema?, ¿Cuáles son las condiciones de tiempo, espacio y tecnología

necesarias para el funcionamiento del sistema?, ¿Cuál es el nivel de competencia del sistema que satisface a sus operarios?

En base a todas las observaciones anteriores, se ha planteado la necesidad de analizar el funcionamiento estratégico del sistema de nómina, para que dentro de una administración centralizada se desarrollen las posibilidades del acceso autónomo al sistema Nomos, de modo tal que los funcionarios autorizados logren realizar sin limitaciones las modificaciones, carga o ejecución de la nómina el Núcleo de Nueva Esparta, que pueda facilitar a los miembros de la sección de nómina los procesos administrativos en cuanto al manejo y procesamientos de la información, de esta manera desarrollar un servicio confiable, eficaz y de excelencia, que genere ventajas en cuanto a la administración del tiempo y reduzca el margen de error en pro de los objetivos de la Institución.

### **1.2. Objetivo General.**

Analizar el funcionamiento estratégico del sistema nómina “Nomos” aplicado por la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

### **1.3. Objetivos Especificos.**

- Identificar la situación Actual de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.
- Describir la información referente al Funcionamiento del Sistema de Nómina de la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.
- Delimitar estrategias que permitan el normal funcionamiento del sistema de nómina “Nomos” para la toma de decisiones institucional.

#### **1.4. Justificación.**

El empleo efectivo de una información veraz, oportuna y exacta permite a cualquier organización una toma de decisiones más acertada y por consiguiente, el éxito de la gerencia, tomando en consideración que los sistemas de información contable son elementos determinantes para el logro de la eficiencia en las organizaciones.

Los sistemas de información no solamente están destinados a proporcionar información, sino también capacidades de comunicación electrónicas, análisis de datos y organización, de manera que favorezca el proceso de toma de decisiones. (Watson, 1991).

Ante este compromiso, nace la iniciativa de estudiar el funcionamiento estratégico del sistema de información “Nomos” en la sección de nómina de la Universidad, que permitirá evaluar los procedimientos involucrados para elaboración de la nómina del personal, así mismo recolectar información necesaria para diseñar estrategias que mejoren el funcionamiento del sistema para la toma de decisiones, contribuyendo al crecimiento sostenido, que reduzca el margen de error en pro de los objetivos de la Institución y ofrezca bienestar para todos sus trabajadores.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se exponen y analizan teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas, confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el tema de estudio.

### **2.1. Antecedentes de la Investigación.**

En el presente capítulo se discuten experiencias previas referentes sistemas de información que servirán para sustentar el trabajo de investigación dentro del campo del conocimiento respectivo, donde se conjuga teoría y práctica. A continuación se mencionan alguna de estas experiencias:

“Diseño de un Sistema de Información para la Automatización y el Control de las Actividades Mineras llevadas a cabo en el Área de Tributos del Instituto Autónomo Minas Bolívar (IAMIB)”, (Rodríguez 2006). Para optar al título de ingeniero en sistemas. En el cual, la problemática planteada radicaba en que en el departamento de Procesamiento del Mineral de Hierro, específicamente en el área de planificación, el control de las pruebas predictivas, instalaciones, y reparaciones de los motores eléctricos se lleva a cabo de forma manual y empírica; lo que trae como consecuencia factores negativos como retardo en la toma de decisiones, pérdida de tiempo en la elaboración manual de informes, retardo en la obtención de información, entre otros. Para el proceso de análisis y diseño del sistema se utilizó el lenguaje unificado (UML), el cual permitió modelar el sistema a través de los distintos diagramas con que cuenta esta herramienta.

“Diseño de un sistema de información para la verificación patrimonial de las empresas. Caso: Registro Mercantil Primero del Estado Mérida” (Rojas 2004), trabajo de pasantía, para optar al título de ingeniero en sistemas. El objeto de estudio consistió en diseñar un sistema de información de verificación del patrimonio de las empresas en el Registro Mercantil Caso: Registro Mercantil Primero del Estado Mérida, bajo la metodología de una investigación de campo enmarcada en el proyecto factible. La autora en su investigación concluye: que los sistemas de información son parte fundamental de las organizaciones, el conocer y tener un sistema de información bien definido puede significar el éxito o el fracaso de la misma, puesto que estos cambian la forma cómo funcionan actualmente. Por consiguiente con el uso de los sistemas se logran grandes mejoras en la efectividad de los procesos de las organizaciones, facilitando la obtención de información para la toma de decisiones o mejorando procedimientos.

“Una visión de la calidad del sistema de información contable de la empresa Construcciones, C.A. desde la óptica gerencial” (Monagas 2005), tesis de grado, para optar al título de ingeniero en sistemas, el objetivo de este trabajo se basó en analizar la calidad del sistema de información contable de la empresa Construcciones C.A. ubicada en la ciudad de Mérida

Venezuela, bajo la metodología de una investigación de campo con base en una revisión bibliográfica concluye que la ausencia de un sistema de control interno bien elaborado y configurado y de un sistema de aseguramiento de la calidad afecta la calidad del producto o servicio que se da en forma directa o indirecta además imposibilita a la empresa de practicar auditorías que le diagnostiquen su estado en cuanto a la calidad de su proceso.

“Diseño de un Sistema de Información para la Automatización de Gestión del Área de Higiene de los Alimentos de Corposalud Nueva Esparta” (Salazar 2008). Trabajo de pasantía, Para optar al título de ingeniero en sistemas, el estudio de este trabajo se basó, en la problemática que radica en que todos los proceso se realizaban de forma manual ocasionando dificultades a los usuarios al realizar sus actividades de forma rápida y segura, como solución, se realizó este trabajo de investigación utilizando la versátil técnica de ayuda del UML, para el diseño del sistema de información y que éste sirva de herramienta para el proceso de expedición de permisos sanitarios. Disponiendo en ésta un mecanismo de ayuda en situaciones que acarrea el expedir un permiso sanitario de acuerdo a los procedimientos y recaudos necesarios para la elaboración del mismo y que la empresa exige usando para ello UML como metodología, la creación de una base de datos usando Microsoft Access 2003, y su interfaz con Microsoft Visual Basic 6.0.

## **2. 2. Bases Teóricas.**

A continuación se presentarán algunos aspectos relacionadas con el tema de estudio, así como también los elementos teóricos que sustentaran el desarrollo de la investigación y permitir profundizar y aclarar información.

### **2.2.1. Sistemas.**

Los sistemas han cambiado la forma en que operan las personas, compañías y organizaciones actuales. A través del uso de los sistemas se han logrado importantes mejoras, automatización de procesos operativos y optimización de recursos obteniendo resultados eficientes y efectivos. A continuación se presentan diversas definiciones según expertos en el tema:

Según, Catacora, (1997), “un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común” (p. 25).

El autor anterior define el sistema como una serie ordenada de elementos que se encuentran interrelacionados, que interactúan entre sí, que unen esfuerzos con la finalidad de lograr llegar a la misma meta.

De igual manera, Gómez, (1997), establece que “un sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo con un plan” (p. 327).

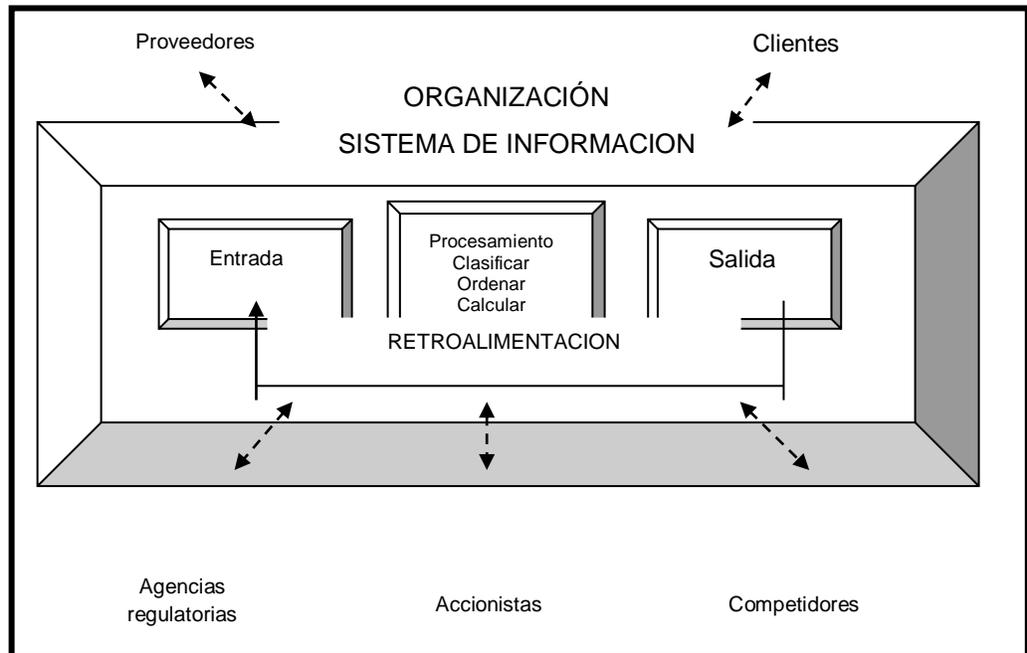
Para Gómez, un sistema posee amplia relación con un plan de acción que permitirá afianzar fuerzas para obtener un fin particular. Se puede decir que los sistemas a nivel de las organizaciones permiten planificar sus objetivos o metas para realizar las actividades en forma adecuada, logrando una coordinación integral de todos sus elementos y de esta manera obtener un objetivo en común.

Existen variadas definiciones de los sistemas, algunas de ellas se concentran en la estructura, como la de Bernal, (2004), para quien un sistema “es un todo integrado por componentes, es un arreglo ordenado, conforme a un esquema o plan” (p.29), o como la de Stafford Beer, (1969), quien pone el énfasis en la conexión entre las partes dentro de un conjunto.

Un sistema de información involucra tres actividades básicas que producen los datos necesarios para que las organizaciones tomen decisiones, controlen las operaciones, analicen problemas y creen nuevos

productos o servicio. Al respecto Laudon y Laudon, (2000) estas actividades son: entrada, procesamiento y salida. (Ver figura N°1).

**Figura N° 1: Funciones de un Sistema de Información.**



**Fuente:** Laudon y Laudon (2000).

La imagen mostrada anteriormente refleja tres elementos principales que lo conforman siendo estos:

- **La entrada** captura o recolecta los datos en crudo desde el interior de la organización o a través de su entorno externo.
- **El procesamiento** convierte esta entrada en bruto en un formato significativo.

- **La salida** transfiere la información procesada a las personas que harán uso de ella, o a las actividades para las que se utilizará.

Además de estos elementos, los sistemas de información también requieren de retroalimentación donde las salidas vuelven a ingresar al *sistema* como recursos o *información*.

### **2.2.2. Características de los Sistemas.**

Una cualidad que permite identificar a algo en los sistemas distinguiéndolo de sus semejantes son las características. En cuanto a ellas Gómez, (1997), explica lo siguiente:

**La característica inicial de un sistema consiste en estar compuesto por partes que ejercen interacción, cada una de las cuales reviste intereses propios, sin esas interacciones el estudio de sistemas sería relativamente poco interesante, pues son ellos los que enriquecen mucho el comportamiento de un sistema y hacen de su análisis una tarea muy completa. Los componentes de un sistema están integrados por sub partes y a su vez, éstas están ligadas mediante diversas inter fases. (p. 9)**

En general, existen interacciones entre un sistema y su ambiente, pero las variables exógenas se tratan como si fueran incontrolables, se considera que sólo las variables endógenas, que se emplea para describir un sistema, son susceptibles de cierto grado de control significativo y cualquier rama de la jerarquía de un sistema puede ser considerada como un sistema en sí mismo.

En resumen, todo sistema, cualquiera que sea su naturaleza, tiene tres características básicas:

- Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor o elemento que disecciona todas las partes del conjunto.
- La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Sin dejar de reconocer la importancia de las otras características, ésta constituye uno de los soportes básicos para la construcción del modelo o matriz de análisis administrativo.

### **2.2.3. Importancia de los Sistemas.**

Debido a los enormes cambios sufridos en los últimos años con la incorporación de tecnologías informáticas facilitan la administración de datos, con el fin de ofrecer mejoras en la toma de decisiones gerenciales, en la actualidad todas las empresas, requieren de la implementación de un sistema de información que colabore con los procesos de gestiones empresariales.

Según Catacora, (1997), los sistemas son un proceso que generan información dentro de la empresa, es conducido por una serie de subsistemas que manejan dicha información y que poseen una serie de variables que hacen posible el proceso organizacional.

La importancia de un sistema se ve reflejada en la calidad de la información que se obtiene por los mismos y que éste sea a su vez capaz de suavizar la incertidumbre a la hora de tomar una decisión dentro de la organización.

En otro orden de ideas los Sistemas están conformados por un conjunto de subsistemas, los cuales deben estar bien correlacionados e identificados entre sí, para de esta manera poder obtener un control total sobre los mismos, es decir es muy importante mantener la operatividad y calidad de la información que se maneja.

#### **2.2.4. Principios de los Sistemas.**

La regla que debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de la naturaleza de los sistemas es explicada por Gómez, (1997), quien afirma lo siguiente:

**La integración (o coherencia) y la independencia (aditividad) no son dos propiedades separadas, puesto que son los extremos de una misma propiedad. Integración e independencia son fenómenos de calidad, pero aún no se cuenta con un método sensible para la medición de esta propiedad en una escala de proporcionalidad. Sin embargo, esta propiedad es de utilidad en su idea general, puesto que todos los sistemas presentan un grado de integración. (p. 10).**

La teoría general de sistema es semejante a los principios de las partes integrantes dentro de un todo. Por tanto, el principio de integración es vital en el concepto de sistemas. Los principios de integración según Kast y Rosenzweig, (1983) son los siguientes:

- El todo es primero y las partes son secundarias.
- La integración es la condición de la interrelación de las muchas partes dentro de una.

- Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.
- La naturaleza de la parte y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para relacionar del todo a la parte.
- El todo es cualquier sistema o complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, no importando qué tan compleja sea.
- La totalidad debe empezar con una premisa y las partes, así como sus relaciones, deberá evolucionar a partir del todo.

En resumen a los principios de los sistemas se destaca que ellos representan un grado de integración y refleja las bases de dichos sistemas.

### **2.2.5. Característica del Información Administrativa.**

Dentro de las características de la información administrativa expresadas por subero, (2007), se encuentran las siguientes:

- **Comprensibilidad:** Debe ser elaborado en forma correcta y contener términos y símbolos adecuados para que el receptor lo interprete debidamente.
- **Confiabilidad:** es necesario que sea preciso, congruente con el hecho, real y comprobable desde la fuente y todo el proceso de transmisión.
- **Relevancia:** debe ser esencial para el área de responsabilidad de actuación del administrador.
- **Integridad:** Tiene que contener los hechos que el administrador necesita para tomar decisiones y resolver problemas.

- **Concisión:** debe omitir materias ajenas al asunto, resumir la información clave y dejar a un lado los detalles y los datos que no tienen relación con el sistema de información administrativa.
- **Oportunidad:** Tiene que estar disponible en el momento en que sea necesaria para la actuación del administrador, pues anticipada podría ser olvidada o mal usada, y retrasada no tiene valor. Calidad: es el grado de precisión con el cual la información retrata la realidad, a un costo razonable, para su procesamiento y distribución.

En resumen los sistemas de información administrativa representan una útil herramienta para las empresas, debido a que permite a los administradores resolver problemas y cumplir con sus funciones con mayor eficiencia y eficacia.

### **2.2.6. Sistemas de Información.**

Cada vez se acentúa más la necesidad del uso de los sistemas de información en las organizaciones. Estos sistemas que se dedican particularmente a manejar grandes cantidades de datos, son de vital importancia ya que manejan unos de los principales recursos: la información para la toma de decisiones estratégicas, que hacen que una empresa sea próspera y competitiva. Existen muchas definiciones para los sistemas de información, según Senn, (1992):

**Un sistema de información es el medio por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros y puede ser cualquier cosa, desde la comunicación interna entre los diferentes componentes de la organización y líneas telefónicas hasta sistemas de cómputo que generan reportes periódicos para varios usuarios. (p.20)**

Senn, describe el sistema de información enfocado en la interrelación que

surge a través de los diferentes elementos que constituyen una organización.

Otra definición referida a los sistemas de información es la aportada por Whitten (1996) definen: “Un sistema de información es una disposición de componentes integrados, entre sí, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de información de una organización.”(p. 39).

Por lo tanto se puede pensar en el sistema de información como el subsistema de la organización encargada de producir la información necesaria para su correcta operación.

**Un sistema de información es una disposición de personas, actividades, datos, redes y tecnología integrados entre sí con el propósito de apoyar y mejorar las operaciones cotidianas de una empresa, así como satisfacer las necesidades de información para la resolución de problemas y la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.**

Entre los componentes de un sistema de Información, se puede decir que se agrupan en cinco bloques elementales: Personas, Datos, Actividades, Redes y Tecnología, como lo plantea Whitten (Idem), ellos son:

- **Las personas:** son aquellas que intervienen en la creación, captura, distribución y uso de la información.
- **Los datos:** pueden interpretarse como la materia prima utilizada para producir información.
- **Las actividades:** definen la función de un sistema de información y a su vez son procesos cotidianos que sirven para apoyar los cometidos, metas y objetivos de la empresa, por medio del suministro de datos, del proceso de informaciones, de la mejora y la simplificación de las actividades de empresa.

- **Las redes:** son estructuras de distribución de personas, datos, actividades y tecnología en lugares adecuados de la empresa, así como también, el movimiento de datos entre dichos lugares.
- **La tecnología:** apoya el establecimiento y sostén de cada uno de los bloques anteriores, es por ello que esta tecnología es también llamada tecnología de información (combinación de tecnologías informáticas y tecnologías de telecomunicaciones).

Estos bloques elementales explicados anteriormente, agrupan los componentes de los sistemas de información para la gestión administrativa.

Desde una perspectiva estratégica, Andreu y Valor (1996), definen un sistema de información como:

**Conjunto formal de procesos que, operando con un conjunto de datos estructurados de acuerdo a las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye parte de la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección de control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia. (p.98)**

El uso de la tecnología de la información para soportar o dar forma a la estrategia de la organización, basada en su plan de acción que facilite la toma de decisiones en pro del logro de los objetivos, es lo que se entiende por un sistema de información estratégica.

### **2.2.7. Clasificación de los Sistemas.**

La clasificación de los sistemas, posee gran magnitud por las diversas categorías que existen. De acuerdo a lo establecido por Catacora, (1997), explique que “Los sistemas desde el punto de vista de los negocios y su

relación con la teoría contable deben estar clasificados bajo distintos puntos de vistas". (p. 27), explicados a continuación:

- **Sistema de Producción:** tiene como fin, manejar y controlar todas las operaciones que se generan dentro del proceso productivo de una empresa manufacturera, o el proceso de prestación de servicios en una empresa de servicios. Funciones principales que debe tener un sistema de producción:

- Planificación de la producción.
- Planificación de la materia prima y otros costos.
- Control de la producción.

- **Sistemas de Ventas:** se basa en la actividad de un negocio. El sistema de venta cubre las siguientes funciones o subsistemas.

- Facturación y cobranzas.
- Control de canales de distribución.
- Mercadeo.

- **Sistema de Administración y Finanzas:** está representado por todos aquellos que se derivan de las dos funciones anteriormente explicadas. La empresa tiene ciertos sistemas que son:

- Manejos de inversiones.
- Cuentas por pagar.
- Compras.
- Activos fijos.
- Inventarios.
- Bancos.
- Recursos humanos.

- Contabilidad.

Es importante tomar en cuentas estas clasificaciones ya que le permite a la organización manejar y controlar todas las operaciones.

### **2.2.8. Sistema de Información Administrativo.**

Los sistemas de información administrativos proporcionan la información que será empleada en los procesos de decisión administrativos. Trata con el soporte de situaciones de decisión bien estructuradas. Al respecto, Murdick y Munson (1988), indican:

**Los sistemas de información administrativa desempeñan un papel central en la formulación de la estrategia corporativa en el sentido de que proporciona una estructura continua, formalizada y estructurada que reúne información, tanto interna como externa. Se sirve de las aportaciones de los gerentes a quienes se han asignado determinadas responsabilidades en ciertas áreas; se vale así mismo de información basada en la manipulación de los datos y modelos de transacciones. (p.327)**

Este tipo de sistema de información se encuentra orientado al resumen en forma de informes y/o reportes de todas las transacciones rutinarias que lleva a cabo la empresa, de tal manera que sirvan a la administración para la toma de decisiones.

En el mismo orden de ideas, Bocehino (1987), explica que "Los canales de flujo de transformación que retroalimentan datos de operaciones para análisis, decisiones administrativas y aplicaciones, para poder ejercer control, con el fin de que la organización alcance sus objetivos", (p.107).

Se podría concluir que el sistema de información administrativo, es la combinación de una serie de elementos, técnicos, tecnológicos, de

comunicación y humanos, que facilitan las operaciones de índole administrativa y los medios para obtener la información necesaria para su posterior toma de decisiones.

### **2.2.9. Sistema de Información Gerencial.**

Los sistemas de información gerencial permiten el análisis de las necesidades y fuentes de información que resultan sumamente importantes. Desde el surgimiento de dicho término han existido un gran número de definiciones que acentúan alguno que otro aspecto.

Al respecto, Laudon y Laudon, (2006), definen sistema de información gerencial como un “conjunto de componentes interrelacionados que procesan una base de datos actualizada y un sistema de análisis y evaluación para proporcionar a los actores del proceso de investigación información oportuna sobre insumos, actividades y resultados para apoyar la toma de decisiones apropiadas” (p.79).

Este puede estructurarse según las funciones organizacionales que apoya y varían de acuerdo con la misión y el formato de las instituciones, no existiendo por lo tanto un patrón único para todas ellas.

Dentro de la misma perspectiva, Watson y col, (1991), señalan que los sistemas de información gerencial no solamente están destinados a proporcionar información, sino también poseen capacidades de comunicación electrónicas, análisis de datos y organización de manera tal que favorezca el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.10. Objetivos de un Sistema de Información Gerencial.**

Con frecuencia los sistemas de información gerencial se basan en sistemas de proceso de datos rutinarios y tiene como objetivo generar documentos administrativos comerciales tales como: nóminas y hojas o avisos de pago, facturas, estados de cuenta, programas de existencia o stock, lista de deudores o acreedores, entre otros.

Dichos sistemas pueden ampliarse para producir varios análisis para el control gestor para la adopción de decisiones. Un sistema automatizado, es en muchos casos el ideal para un SIG, ya que es capaz de dar un tiempo de respuesta extremadamente rápido cuando se dispone para sistemas de consulta o incluso para sistemas de control de tiempo real.

Parafraseando a O'Brien, (2001), los sistemas de información gerencial poseen objetivos claramente definidos debido a que incluyen el suministro de información a todos los niveles de la gestión en el momento más oportuno, con un nivel aceptable de exactitud y a coste económico, es decir, esta información cumple con el objetivo de información con el objeto de apoyar la planeación, control y las operaciones de una organización con el fin de desarrollar información útil en la administración.

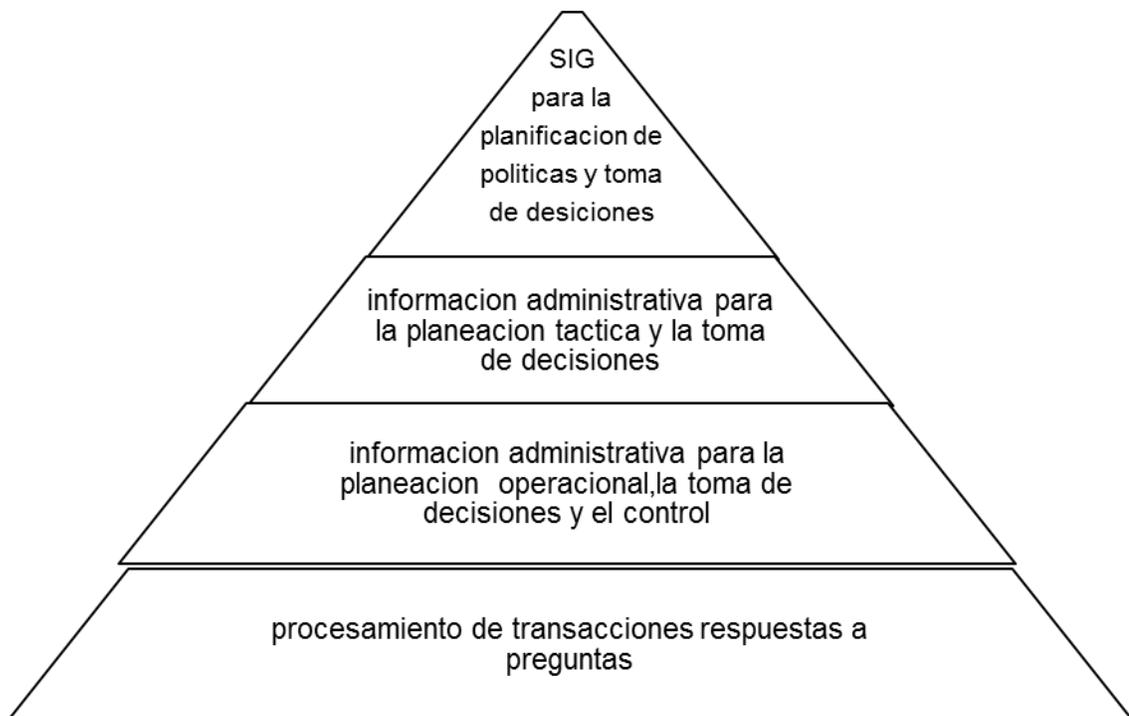
### **2.2.11. Estructura de un Sistema de Información Gerencial.**

El sistema de información gerencial se puede conformar como una estructura piramidal, como se muestra en la Figura 2. Para ello, O'Brien, (Idem), explica detalladamente el contenido piramidal:

1. La parte inferior de la pirámide está comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones, preguntas sobre su estado.

2. El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.
3. El tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo.
4. El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de política de los niveles más altos de la administración.

**Figura 2. Forma Piramidal de la Estructura de un sistema de información gerencial.**



**Fuente:** O'Brien (2001).

### **2.2.12. Importancia de la Información en los Sistemas de Información Gerencial**

Por lo general, la información se origina en los distintos "subsistemas" entendiéndose por ellos todos los demás departamentos o áreas que forman parte de la organización (infraestructura, personal, finanzas, administración, compras, nómina, presupuesto, entre otros). La información llega en varios tipos de registros, entre ellos: archivos, formularios, resúmenes mensuales, informes oficiales, encuestas y estudios especiales que son preparados por el personal en los diferentes niveles y departamentos.

Si la información es completa, exacta, regular y puede ser integrada, los gerentes podrán determinar si la empresa está logrando sus objetivos, si los recursos son utilizados eficiente y apropiadamente y si la organización se encuentra en el camino correcto para alcanzar sus objetivos organizacionales.

La importancia de poseer un sistema de información gerencial, según O'Brien, (Idem), es que el sistema reúne datos sobre la variedad de funciones de una organización lo que permite a un administrador planear, hacer seguimiento y evaluar las operaciones y el desempeño de la empresa de manera integral. Un sistema de información gerencial no necesita ser complejo. Debe proporcionar las bases que se requieren para tomar decisiones. Los datos que se necesitan para la planeación, seguimiento y evaluación se tomarán de diversas fuentes.

### **2.2.13. Toma de Decisiones.**

La organización es considerada como un sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escogiendo y

decidiendo entre alternativas más o menos racionales de aquellas que le son presentadas.

Al respecto, Chiavenato, (2000), define la toma de decisiones como “El proceso de seleccionar un curso de acciones entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad.” (p. 287).

La toma de decisiones consiste en desarrollar y seleccionar un conjunto de estrategias para resolver un problema determinado, ésta describe el proceso en virtud del cual se selecciona la alternativa de solución de un problema específico, compara las alternativas y selecciona la de mayor relevancia que permita el logro de los resultados deseados.

#### **2.2.14. Tipos de Decisiones.**

La toma de decisiones en una organización tiene lugar tanto en el transcurso de las operaciones ordinarias como en situaciones inesperadas. El teórico de la gestión Herbert Simón citado por Gibson, Ivancevich, y Donnelly, (2003), menciona que se ha establecido una distinción entre decisiones siempre que se presenten estas diferencias en sus condiciones, explicadas en dos categorías:

- **Decisión Programada:** Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Las decisiones programadas limitan, por un lado, la libertad de las

personas, pues reducen su poder de decisión pero, por el otro lado permiten que las personas estén más libres para dedicarse a otras tareas. Las políticas, normas y procedimientos que sirven de decisiones programadas economizan tiempo y dinero para que las personas se dediquen a otras actividades más importantes.

- **Decisión no Programada:** Las decisiones se consideran no programadas cuando no están estructuradas. No existe un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por su complejidad, o por ser de suma importancia.

Mediante las decisiones no programadas es que los gerentes podrán evaluar su capacidad para tomar decisiones acertadas ante un problema y contexto determinado, donde deberán seleccionar la mejor alternativa que posea mayor relevancia y permita el logro de los resultados deseados.

#### **2.2.15. Importancia de la Toma de Decisiones.**

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración dado que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

Finalmente la toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta,

el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión

#### **2.2.16. Proceso de Toma de Decisiones Tácticas.**

El proceso de toma de decisiones está compuesto por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes. El tomador de decisiones tiene que percibir y entender los problemas una vez percibidos, diseñar las soluciones para finalmente llevarse a cabo y ser implantadas.

De acuerdo a lo establecido con Cohen y Asín (2000), este proceso puede desarrollarse siguiendo los pasos de dos modelos de toma de decisiones, los cuales se interpretan a continuación;

##### **1) Modelo del proceso de Toma de Decisiones de Simón.**

- **Fase de Inteligencia:** Se reconoce que existe un problema para el cual debe tomarse una decisión.
- **Fase de Diseño:** Se generan las alternativas de solución para el problema que se identificó en la primera fase.
- **Fase de Selección:** Se evalúa cada una de las alternativas que se generan en la fase de diseño y se selecciona la mejor.
- **Fase de Implantación:** Consiste en poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada.

Este proceso de toma de decisiones por tratarse de uno de los más importantes dentro de la organización, necesariamente debe pasar por estas cuatro fases que representan puntos claves en el reconocimiento del problema, en base a lo cual, se proponen las alternativas de donde será seleccionada la más adecuada a ser implantada.

## **2) Modelo del Proceso de Toma de Decisiones de Salde.**

Este modelo o paradigma comienza en la identificación del problema para el cual es necesario tomar una decisión, luego se procede a identificar alternativas de solución.

En este caso se mencionan problemas presentados con anterioridad y las personas que tienen experiencia acumulada eligen las acciones usuales o más comunes. Por último se tienen las alternativas de solución donde se resuelven los problemas nuevos. Después de evaluar las opciones se elige la que satisfaga los requerimientos de la empresa.

En conclusión en la toma de decisiones hay que destacar que para la existencia de ella debe haber dos o más alternativas de solución, con ánimos de seleccionar la más adecuada, pues la idea es que la organización no corra riesgos de incidencia negativa. Por esta razón es necesario contar con información oportuna, precisa y confiable que faciliten el proceso.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El presente capítulo hace referencia al tipo de estudio, diseño, nivel, población y muestra de la investigación, la cual requiere de la implementación de una técnica de recolección de datos que permita validar los resultados, haciéndolo más confiable y medible.

#### 3.1. Tipo de Investigación.

La investigación realizada fue de campo con referencia documental debido a que la información fue directamente obtenida de la sección de nómina de la Universidad de Oriente Estado Nueva Esparta y se sustentó con fuentes bibliográficas provenientes de textos, tesis, facturas, movimientos, reportes mensuales de nómina, entre otros. Al respecto, Tamayo (2011) señala que:

**En el diseño de campo los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p.49)**

En este caso el autor fundamenta que para aplicar un diseño de campo en un proceso de investigación se recolectan los datos directamente del contexto donde ocurren los hechos, así mismo en cuanto a lo referido a la parte documental, Arias (2006) establece lo siguiente:

**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: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27)**

El autor hace referencia a todos aquellos estudios que se apoyan en el análisis de documentos escrito, provenientes de investigaciones previas relacionadas con el objeto de estudio, que provean conocimientos en cuanto al tema a tratar.

### **3.2. Nivel de Investigación.**

En cuanto al nivel de investigación es de carácter descriptivo, debido ya que se logró un análisis, evaluación, identificación e interpretación de los hechos reales que ocurrió a lo largo del estudio.

Al respecto, Tamayo (2011) señala que “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (p.53), refiriéndose el autor a las realidades actuales ocurridas en un determinado objeto de estudio, que son de interés del investigador y que le facilitaran la comprensión de una situación a evaluar determinada.

El nivel descriptivo de la investigación permitió estudiar el funcionamiento estratégico del sistema de nómina “Nomos” para la toma de decisiones en la sección de nómina de la Universidad de Oriente del Estado Nueva Esparta.

### **3.3. Población y Muestra Objeto de Estudio.**

Se entiende por población, al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes quienes, se verán afectadas por las conclusiones de la investigación, mientras que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población a la que se tenga acceso (Arias, 2006, p.67).

La población de esta investigación estuvo constituida por cuatro (4)

personas, las cuales conforman sección de nómina de la Universidad de Oriente del Estado Nueva Esparta. Estas son: Un (1) Jefe de Nómina, dos (2) Analistas de Nómina y una (1) secretaria.

Por la población ser finita es decir es tan pequeña no se utilizaron criterios estadísticos para calcular el tamaño de la muestra, por consiguiente la muestra utilizada fue la misma población del objeto de estudio.

### **3.4. Técnicas de Recolección de Información.**

El proceso de recolección de información fue llevada a cabo a través de la observación directa, entrevista no estructurada y revisión bibliográfica, aplicado a la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

#### **3.4.1. Observación Directa.**

Esta técnica permitió conocer de una manera más detallada la estructura de la institución, los pasos que llevan para el registro y procedimientos de la nómina, las previsiones que toman en base a la situaciones puntuales presentadas al momento de llevar a cabo sus actividades normales, la organización de información según su nivel de prioridad, además de permitir verificar la información obtenida en las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

En referencia a lo anterior Méndez (1995) señala que “La observación directa se define por objeto de conocimiento aquello que es susceptible de conocer, ya que tiene la intención de aumentar su grado de conocimiento sobre el mismo” (p.17).

El conocimiento se enfoca en comprender por medio de la razón la

naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas, para ello el autor señala la observación como la técnica más sencilla que será el medio o vía que permitirá obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **3.4.2. Entrevista No Estructurada.**

Esta técnica fue aplicada principalmente a la Jefa de la sección de nómina, permitiendo mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador, tratándose en general de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación teniendo como características principales la ausencia de una estandarización formal en la relación humana.

De acuerdo a lo establecido por Mercado (1999), define la entrevista no estructurada como: “Aquella que no cuenta con un grupo de preguntas específicas, ni tampoco están las preguntas limitadas a una lista de alternativas” (p 65). En conclusión, ésta técnica pretende obtener información de una forma oral y personalizada que aunque está guiada por el entrevistador tendrá siempre un esquema flexible no estándar.

### **3.4.3. Revisión Documental.**

Se hace posible por la revisión de libros, folletos, enciclopedias, diccionarios, trabajos de grados, e internet, así como documentos de la empresa tales como, recibos de pago, memorando, reportes de nómina y otros de naturaleza similar, que son de gran ayuda para sustentar y orientar la investigación.

De acuerdo a Jiménez y Carrera (2002), explica la revisión documental refiriéndose a “La utilización de los documentos para obtener datos y/o para analizarlos como objeto de estudio” (p. 37), pudiéndose decir, que existen

dos tipos de documentos, aquellos que muestran los datos y los que en sí mismos son vistos como hechos.

En este sentido la revisión documental no se limitó al arqueo bibliográfico, los esfuerzos también se dirigieron a la observación de diferentes materiales en línea y revisión del sistema de nómina “Nomos”, con la finalidad de profundizar el conocimiento sobre la situación a investigar.

#### **3.4.5. Instrumentos de Recolección de Información.**

Los instrumentos de recolección de datos deben estar ajustados cada uno a su técnica respectiva. De acuerdo a lo establecido por Sabino (2000), los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información tales como fichas, guías de observación, formatos de cuestionario, guías de entrevista, listas de cotejo, escala de actitudes u opinión, entre otras”. (p. 127).

#### **3.4.6. Guía de Observación.**

Para la técnica de la observación, una guía de observación es el instrumento más apropiado. De acuerdo con Rojas (2002), una guía de observación “es un conjunto de preguntas elaboradas con base en ciertos objetivos e hipótesis y formuladas correctamente a fin de orientar nuestra observación. (p.61), a parte la guía de observación, también existen otros instrumentos de apoyo al investigador como lo son: nota de campo, registro anecdótico, diario del investigador, lista de cotejo, entre otras.

#### **3.4.7. Guía de Entrevista.**

En los proyectos de investigación para la realización de entrevistas, algunos investigadores utilizan una guía de entrevista. De acuerdo con Bogdan y Taylor (2000), “La guía de la entrevista no es un protocolo

estructurado, se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuando formularlas” (p.119), es decir, la guía de la entrevista sirve solamente para recordar información referente a las preguntas que se deben hacer sobre el tema a tratar.

## **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Situación Actual de la Sección de Nómina de La Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

En la búsqueda del conocimiento de la creación y desarrollo de la Universidad de Oriente se consultó en documento online disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=8>, (consultado, 2016, Agosto, 8), donde se destaca que la Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver.

Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en Octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en Enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de Enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, entre otras, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos

los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado.

Es casi una antítesis de la Universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos Universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación Superior y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

#### **4.1.1. Ubicación.**

La Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, se encuentra ubicada en la Av. 31 de Julio, sector Guatamare, municipio García, Estado Nueva Esparta, como se logra observar en la figura N° 3 mostrada a continuación:

**Figura N°8: Mapa satelital Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**



**Fuente:** Google Maps (2016).

#### **4.1.2. Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.**

La información referente a la estructura organizativa de la Universidad de Oriente, según documento online disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/la-universidad/estructura>, (consultado ,2016, Agosto, 8), está regida por una Junta Superior constituida por las Autoridades Rectorales y veintiún (21) miembros, de los cuales doce (12) representan a la comunidad Universitaria, seis (6) a los organismos oficiales y tres (3) a la comunidad del Oriente del país.

Administrativamente la autoridad máxima de la Universidad de Oriente es el Consejo Universitario, formado por las Autoridades Rectorales, los Decanatos de los cinco (5) Núcleos, cinco (5) representantes de los

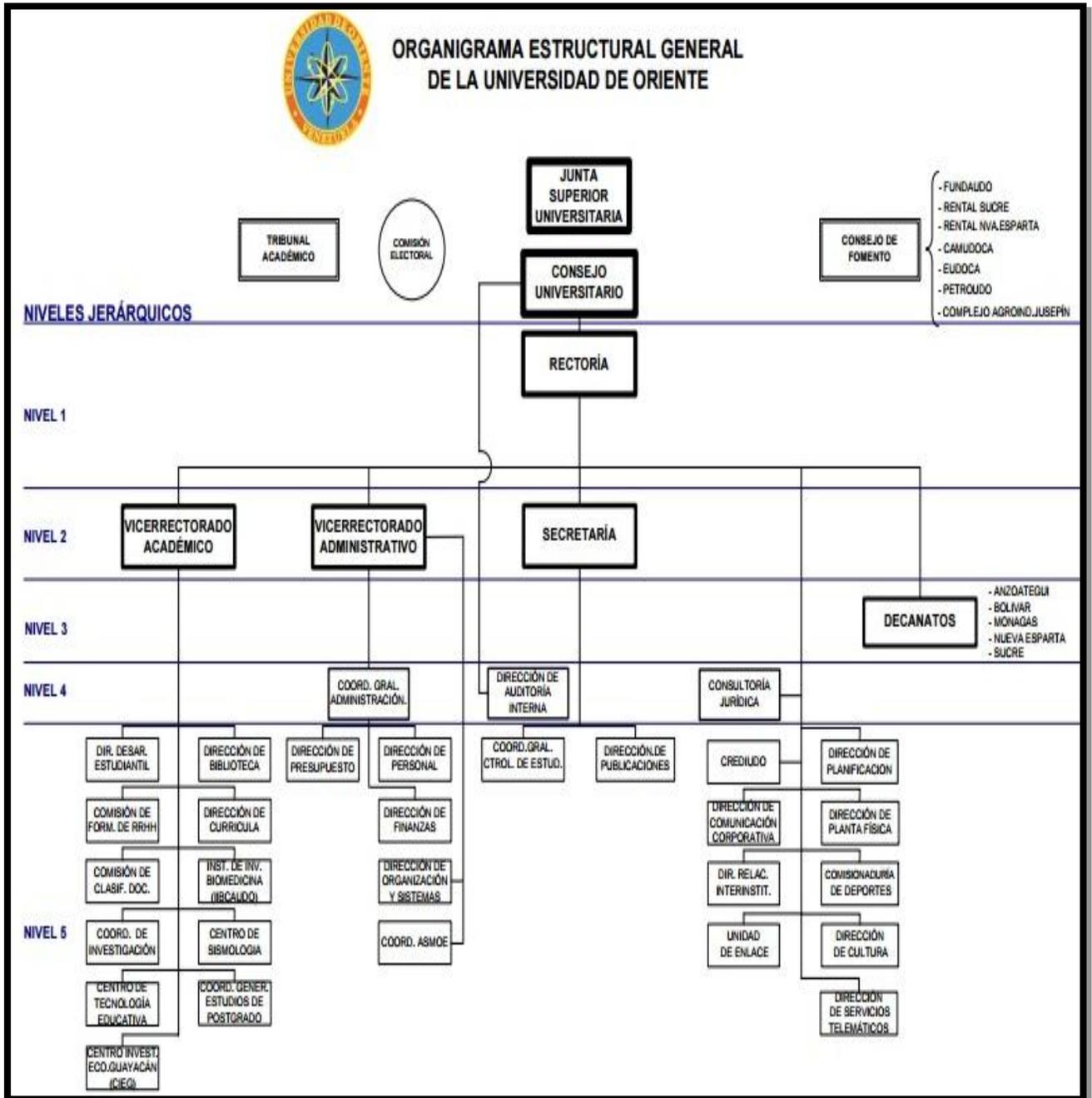
profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos (2) representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un (1) representante del Ministerio de Educación y un (1) representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación gestión de la Universidad.

Sin embargo los integrantes de la Junta Superior así como los miembros del Consejo Universitario son de libre elección por el Claustro Electoral y tienen un periodo determinado en el ejercicio de sus funciones.

Las Autoridades Rectorales gerencian a la Universidad con la Cooperación de los Decanos de cada Núcleo y un cuerpo de Directores seleccionados entre el profesorado Universitario y personal administrativo con título Universitario, para realizar las correspondientes labores administrativas en las Direcciones de Finanzas, Presupuesto, Personal, Planificación, Promoción y Relaciones Institucionales, Relaciones Interinstitucionales, Cultura, Informática, Servicios Estudiantiles, Cooperación Internacional, Investigación, Recursos Humanos, Currículo, Biblioteca, Evaluación y Desarrollo Institucional de Clasificación, de Control Interno y de Tecnología Educativa.

A su vez, cada uno de los núcleos es gerenciado por un Decano, electo democráticamente por el Colegio Electoral respectivo, quien se desempeña en sus funciones por medio del Coordinador Académico del Núcleo y el Coordinador Administrativo del Núcleo durante tres (3) años. Como soporte de la infraestructura Universitaria laboran empleados administrativos desempeñando las más variadas responsabilidades, Gerenciales, Administración, Manejo de Personal, Supervisión, información, Secretarial, entre otras.

Figura 4: Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.



Fuente: www.udo.edu.ve (2016).

#### **4.1.3. Misión de la Universidad de Oriente.**

Siguiendo el conocimiento del marco organizacional de la Universidad de Oriente a través de los documentos antes referidos en cuanto a su misión se consultó documento online, disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado, 2016, Agosto, 8) el mismo establece su necesidad de contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

#### **4.1.4. Visión de la Universidad de Oriente.**

Asimismo el conocimiento Referente a la visión la Universidad de Oriente, se consultó documento online, disponible en: <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado ,2016, Agosto, 8) el cual considera ser un ente Rector de la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa, orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, mediante las funciones de investigación, docencia y extensión atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

#### **4.1.5. Objetivos de la Universidad de Oriente.**

Los principales objetivos de la Universidad de Oriente que guían su hacer cotidiano se encuentran en documentos online, disponible en: <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado, 2016, Agosto, 8) son los siguientes:

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

El cumplimiento de estos objetivos pone en acción el de las misiones institucionales, como son la académica, científica, extensión, como forma de contribuir al desarrollo del país de manera integral e integrada, especialmente en la región oriental.

Todo lo referente al funcionamiento, filosofía, estructura y actividades de la sección de nómina se encontró a través del documento online disponible en:

[http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=](http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=)  
(consultado, 2016, Agosto, 8) lo que se expone a continuación:

#### **4.1.6. Visión Sección de Nómina.**

Automatización total de los procesos a fin de poder minimizar errores en la elaboración y revisión de la Nómina de pago y de esta manera contar con una Nómina confiable.

#### **4.1.6. Misión Sección de Nómina.**

Elaboración de las Nóminas de Pago quincenal de la Universidad de Oriente; llevar a cabo el control de los movimientos que modifican y aumentan las asignaciones en la Nómina y la elaboración del Presupuesto de Recursos

#### **4.1.7. Objetivos de la Sección de Nómina.**

Así mismo, en el link señalado anteriormente se encuentran los objetivos de la sección, los cuales se presentan seguidamente:

- Implementar un sistema automatizado que permita realizar los movimientos dentro de la Nómina de Pago, liquidar y consolidar la nómina sin depender de la Dirección de Computación.
- Establecer en la sección un horario en el cual se haga efectivo la entrega de los Estados de Cuenta a los funcionarios.
- Actualizar los Manuales de Procedimiento de la sección, a los fines de ajustarlos a los nuevos programas y garantizar así un desarrollo y cumplimiento de las actividades.
- Solicitar el acondicionamiento y mejoramiento del espacio físico de la Sección de Nómina.
- Solicitar la elaboración de un programa que se alimente del programa de nómina para la ejecución del Presupuesto de Recursos Humanos.
- Adiestrar al personal mediante cursos en áreas que les permitan tener un mayor conocimiento de programas que faciliten la elaboración y preparación de la Nómina de Pago.
- Solicitar la elaboración de un programa que permita ejecutar el control posterior de la nómina de forma automatizada por tipo de personal y por tablas de sueldo.

Como se puede observar los objetivos de la sección de nómina están claramente definidos y contribuyen con la ejecución de actividades tendientes al logro de los mismos, por cuanto representa una guía de acción, de organización y acondicionamiento de espacios de la sección.

#### **4.1.8. Funciones de la Sección de Nómina.**

En este mismo orden de ideas, producto de la consulta del link que se viene señalando, se destacan las funciones de la Sección de Nómina de manera general tiene las siguientes funciones:

- El procesamiento de la información en cuanto a los movimientos de inclusión, exclusión, modificaciones, asignación y deducción de la Nómina de pago de la Universidad.
- Informar al Director de Personal, acerca de los problemas que se presentan, cuando el caso así lo amerite.
- Revisar y transcribir los cálculos de Impuesto sobre la Renta en los casos de personas jurídicas o naturales y elaborar las correspondientes órdenes de pago a nombre de la Tesorería Nacional para la cancelación del respectivo impuesto.
- Elaborar órdenes de pago por diferentes conceptos, siempre relacionados con los movimientos de la nómina, tales como; pago de Retenciones, pago de quincenas, aportes institucionales o cualquier otro pago que por error u omisión se haya dejado de cancelar en su debida oportunidad a través de la Nómina Regular de Pago.
- Elaborar los resúmenes en forma de pago, desglosados por Núcleos y por Bancos.
- Revisar la pre-nómina para constatar que los datos suministrados a través de los Boletines de Modificaciones se procesaron correctamente por el Departamento.

Las funciones que cumple la sección de nómina contribuye al tratamiento racional de la atención y registro de las obligaciones contractuales del personal a tenor de lo que pautan las leyes y reglamentos laborales y de los contratos que suscribe la Universidad, en particular.

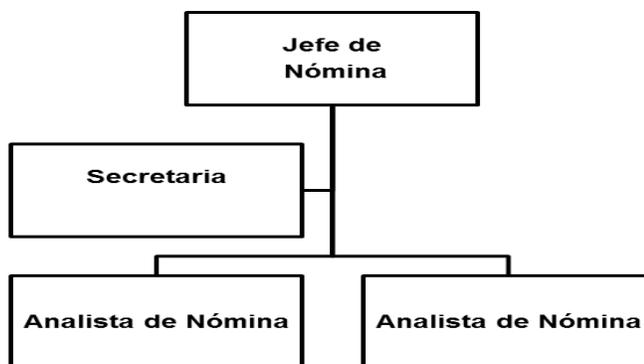
#### 4.1.9. Estructura Organizativa de la Sección de Nómina.

La caracterización los elementos que conforman la estructura organizativa de la Sección de Nómina se alcanzó mediante la entrevista directa con el persona de dicha sección, cuya información recolectada se constató su veracidad con ellos mismo, lo que permite presentar un organigrama y la definición de cada uno de los cargos.

La estructura organizativa de la sección de nómina es de forma vertical, conformada por tres (3) puestos de trabajo, el área funcional está representado por el responsable de la sección, con tres subordinados encargados del manejo de las subfunciones, ligados unos con otros por líneas de mando que simbolizan la comunicación de responsabilidad y autoridad entre los puestos.

A través del conocimiento obtenido directamente de las personas que conforman la estructura organizativa de la sección de nómina, se elaboró la figura que se presenta a continuación. (Ver figura N° 5)

**Figura N° 5: Estructura Organizativa de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016)

#### **4.1.9.1. Jefe de Nómina.**

Es el encargado de planificar las actividades a ejecutar en las unidades de nómina, además de distribuir, coordinar y supervisar la labor realizada por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados.

#### **4.1.9.2. Analista de Nómina.**

Se encarga de revisar la nómina del personal de la institución, a través de la verificación de los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración.

#### **4.1.9.3. Secretaria.**

Es la encargada de ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato. Aplicar técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

Es importante destacar que cada cargo mencionado anteriormente cuenta con una descripción específica de cada una de las actividades, tareas y responsabilidades que deben cumplir para desarrollar eficientemente sus funciones.

### **4.2. Desempeño del Sistema de Nómina Actual.**

La sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, cuenta con un sistema de información Administrativo denominado "Nomos", el cual, es empleado en la sección desde Julio 2015. Este sistema se conoció su existencia por informaciones suministradas por los miembros de esta sección, quienes señalaron que lo usan cotidianamente en la activación del sistema de nómina.

Se conoció su estructura está conformada por tres (3) módulos principales que fueron mostrados por los analistas de nómina. Estos módulos pueden apreciarse en la figura N° 5 y de la misma se desprende un subconjunto de opciones que están incluidas dentro de cada elemento, como se explica a continuación:

- **Módulo 1.- Personal:** Este módulo permite verificar toda la data del personal adscrito al Núcleo, actualización de datos, consulta de datos académicos, así como también tiene acceso a las constancias de trabajo, IVSS, y Faov, estados de cuenta, consulta Fp-020, retiros, entre otros.
- **Módulo 2.-RC Docentes:** En esta parte del sistema se reciben mediante un buzón de entrada, todas las autorizaciones rectorales en línea referentes al personal docente sin código cargo, para su posterior inclusión e ingreso en el sistema de nómina.
- **Módulo 3.- Nómina:** Este último módulo permite acceder a diversas opciones referente a los procedimientos realizados para la elaboración de la nómina de pago del personal adscrito a la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta.
  - **Link de acceso al sistema:** Primeramente para ingresar al sistema “Nomos”, el funcionario se dirige al sitio web oficial de la Universidad de Oriente (<http://sistemas.udo.edu.ve/identificacion.php>), haciendo doble clic sobre este vínculo, permite ingresar a la pantalla de inicio de sesión de usuario explicada a continuación:

**Figura N° 6:** Pantalla de inicio de sesión de usuario del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta

**Sistemas Administrativos** Versión 2.0.1  
Universidad de Oriente  
Software Libre

**Identificación**

Usuario:   
Clave:

Código de Seguridad:

Introduzca el Código de Seguridad que se muestra en la imagen:

**Los Sistemas Administrativos de la UDO Ahora cuentan con un nuevo mecanismo de Seguridad**

Para poder ingresar debes introducir el Código de Seguridad que se muestrea en la Imagen.

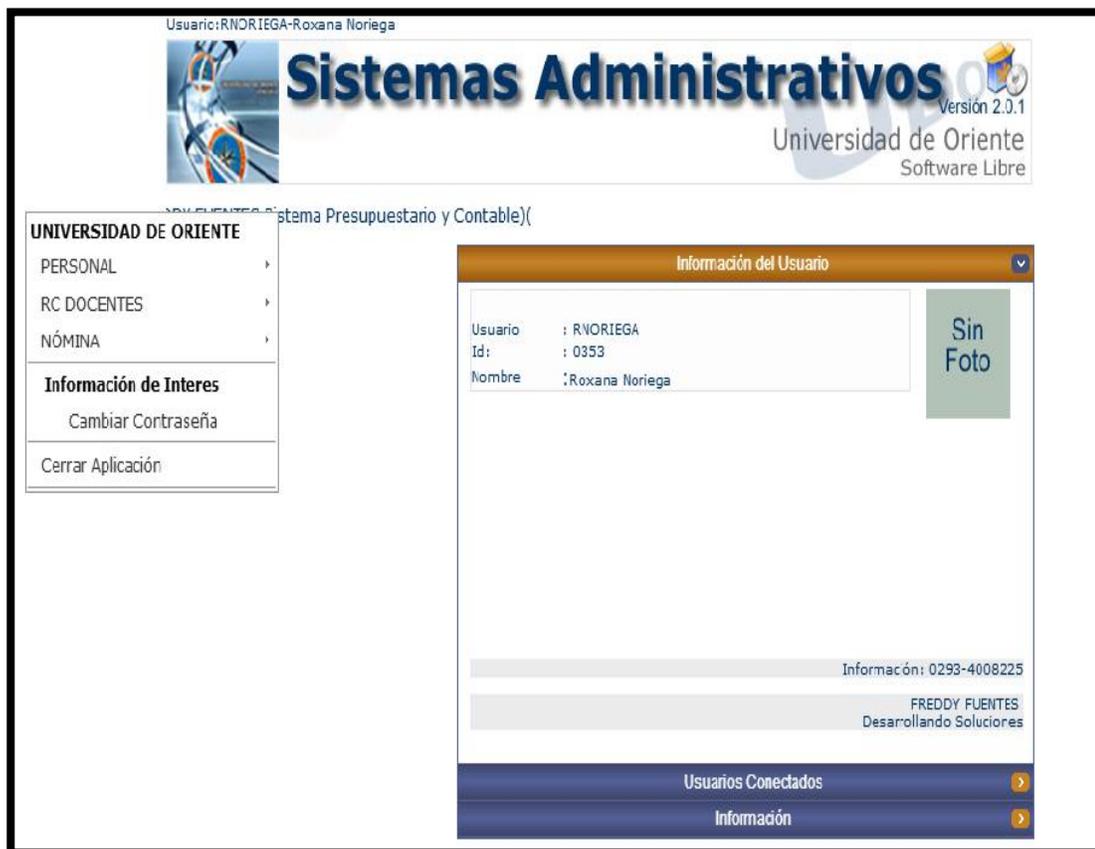
Inf. 0293-4008225  
Lcdo. Freddy Fuentes ffuentes@udo.edu.ve

©2014 Universidad de Oriente - Dirección de Computación - RECTORADO [www.udo.edu.ve](http://www.udo.edu.ve)

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

En esta pantalla que se muestra en la figura N° 6, los funcionarios introduciendo su clave de usuario, contraseña y código de seguridad de uso confidencial, pueden acceder al sistema “Nomos” para realizar los movimientos de nómina. Cada funcionario de acuerdo a su cargo posee un usuario particular que permite manipular determinadas opciones del sistema conforme a la jerarquía del cargo.

**Figura N° 9: Interfaz inicio del sistema “Nomos” Universidad de Oriente  
Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Esta pantalla muestra el menú principal del lado izquierdo, visualizando los tres (3) módulos que posee el sistema, del mismo modo cuenta con la opción de cambiar contraseña para que los usuarios puedan mantener un mayor nivel de seguridad. A la vez del lado derecho se puede observar la información del funcionario que está haciendo uso del sistema, donde se visualiza el usuario, el “ID” o Número de Identificación, el nombre y apellido.

**Figura N° 8: Pantalla de módulo de personal del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

El módulo de personal normalmente es manejado por los analistas de la delegación de personal, debido a que están dentro de sus responsabilidades todo lo relacionado a la carga y actualización de información de los trabajadores del núcleo, como incluir funcionarios, datos académicos, consulta Fp-020, Constancia de trabajo de funcionarios, actualización de datos, retiros, así como también tiene acceso a las constancias IVSS, y Faov. A continuación, se muestran las dos (2) opciones donde la sección de nómina tiene más inherencia y accede con mayor frecuencia según lo requiera dentro de sus funciones.

**Figura N° 9: Pantalla Funcionario/ Constancia de Trabajo del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Usuario: RNORIEGA-Roxana Noriega

**Sistemas Administrativos** Versión 2.0.1  
Universidad de Oriente  
Software Libre

Menú Principal / Funcionario / Constancia de Trabajo Imprimir Retornar

Funcionario: Cédula/ Nombre y Apellido

Datos Personales **Carga Familiar** Datos Académicos Inf. Laboral Edo. de Cuenta Boletines Procesados Constancias

C.I.: RIF:  
Apellidos:  
Nombres:  
Fecha de Nacimiento: Sexo: Edo. Civil:  
Lugar de Nacimiento:  
Grupo Sanguíneo:  
Fecha de Egreso:  
Fecha Ingreso Nómina:  
Fecha de Jubilación:  
Fecha Último Ascenso:  
Número de Hijos:

**DIRECCIÓN**

Urbanización/Zona:  
Calle/Av:

diversos tipos de información como lo son: datos personales, carga familiar, datos académicos, información laboral, estados de cuenta, boletines

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).  
procesados y constancias de trabajo del trabajador.

**Figura N° 10: Planilla de actualización de datos de funcionario del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

**Sistemas Administrativos Personal** Versión 2.0  
Universidad de Oriente Software Libre

Inicio Principal

Vista FP-020. Vista Edo. Cuenta. Ficha Técnica etc. Actualizar PDF Imprimir Regresar

ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL FUNCIONARIO

C.I.: [ ] RIF: [ ] Venezolano [v] Tipo de Movimiento: Modificación [v]  
Nº Movimiento: [ ] Fecha Movimiento: 22/07/2016 [v]

**Información Personal** [Bloquear información] [Editar información]

Apellidos: [ ] Nombre: [ ]  
 Fecha de Nacimiento: [ ] Sexo: Masculino [v] Edo. Civil: SELECCIONE [v]  
 Lugar de Nacimiento: [ ] Urb. Zona: [ ]  
 Calle/Av.: [ ] Edificio/Casa: [ ]  
 Apto./Núm.: [ ] País: Seleccione un País... [v]  
 Estado: Seleccione un Estado [v] Ciudad: [v]  
 Teléfono Personal: [ ] Teléfono Oficina: [ ]  
 Email: [ ]  
 Peso: [ ] Talla: [ ] Estatura: [ ]  
 Grupo Sanguíneo: NO SABE [v] Camisa-Pantalón-Zapato [ ]  
 Número de Hijos: [ ]

Fecha Ingreso Institución: [ ] Fecha Ingreso Nómina: [ ]  
 Fecha Egreso: [ ] Fecha Pensión de Jubilación o Incapacidad: [ ]  
 Fecha último Ascenso: [ ]

Núcleo Ejecutora: 68 POSTGRADO - NVA. ESPARTA [v]  
 Unidad Ejecutora: [v]  
 Núcleo Asignado: 68 POSTGRADO - NVA. ESPARTA [v]  
 Unidad Asignado: [v]

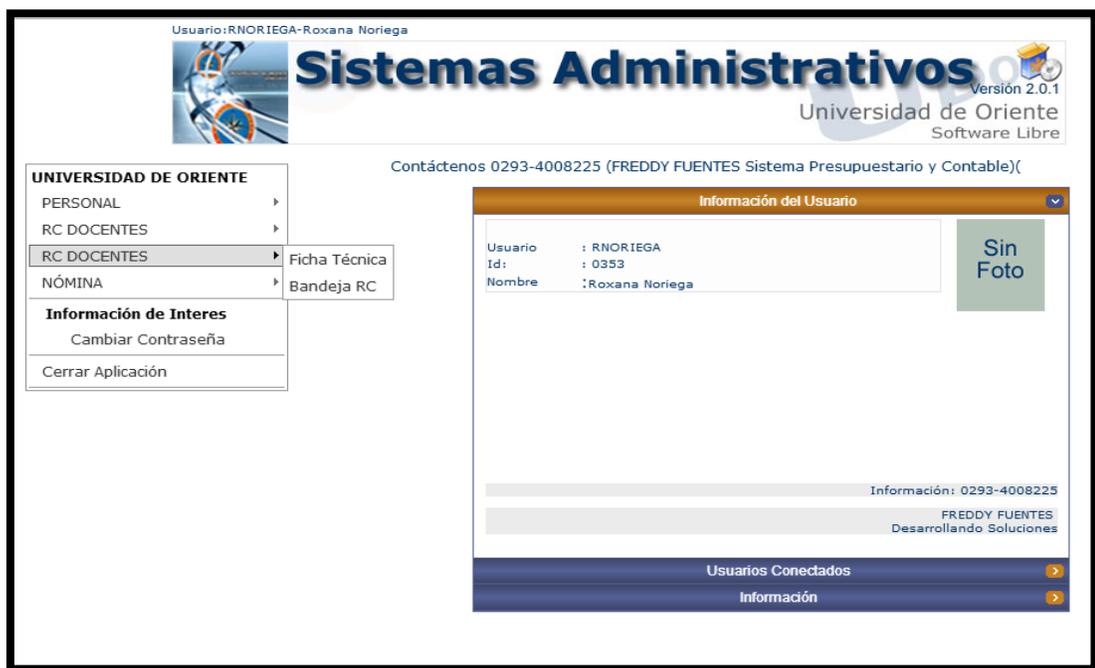
Cargo: 21014 ABOGADO [v]  
 Genérico: [v]  
 Específico: Sin Especifico [v]  
 Categoría: No Aplicable [v]  
 Condición: No Aplicable [v]  
 Dedicación: No Aplicable [v]

Tipo Código Cargo: [ ] Ejemplo: 11-PR07020301-2-004-0 = 2  
 Secuencia Código Cargo: [ ] Ejemplo: 11-PR07020301-2-004-0 = 004  
 Desglose Código Cargo: [ ] Ejemplo: 11-PR07020301-2-004-0 = 0  
 Banco: 01 FONDO COMUN [v]  
 Nº de Cuenta: [ ]  
 Tipo de Cuenta: Corriente [v]  
 Sueldo: [ ]  
 Observación del Movimiento: [ ]

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

La opción de actualización de funcionario es utilizada por la sección de nómina solo para modificar la información inherente al sueldo, carga académica y dedicación laboral que repercuten en la remuneración del trabajador.

**Figura N° 11: Pantalla de módulo RC-docente del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Este módulo del sistema está relacionado únicamente con el personal docente, permite visualizar la ficha técnica de los mismo, así como da acceso al buzón RC de contrataciones. Cabe destacar que los datos de los empleados contratados son cargados al sistema por la delegación de personal, por cuanto la sección de nómina debe esperar que se le informe cuando finalice la carga para ellos poder incluirle las claves respectivas y proceder a su posterior inclusión en la nómina de pago.

**Figura N° 12: Ficha técnica Docentes sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

		<b>UNIVERSIDAD DE ORIENTE</b> <b>FICHA TÉCNICA</b>		N° FICHA	0001862016
				FECHA:	30/06/2016
				PERIODO:	2016
				SEMESTRE:	I
				NÚCLEO:	NUCLEO DE NUEVA ESPARTA
<b>DATOS PERSONALES</b>					
APELLIDOS Y NOMBRE		CEDULA	FECHA NACIMIENTO	SEXO	EDAD
briceño perez, franyori del carmen		15119995	09/11/1981	F	34
PAÍS	ESTADO	CIUDAD	MUNICIPIO	PARROQUIA	DIRECCIÓN
VENEZUELA	NUEVA ESPARTA	PORLAMAR	diaz	zabala	el espinal, la guardia, calle el bolsillo
BANCO	N° DE CUENTA BANCARIA			CORREO	
VENEZUELA	01020383020000123929			franyori23@hotmail.com	
NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	DERECHO	TELÉFONO (HABITACIÓN)		TELÉFONO (CELULAR)
VENEZOLANO	SOLTERO(A)	IZQUIERDO			04263894407
<b>INFORMACIÓN ACADÉMICA Y LABORAL</b>					
PROFESIÓN		UNIVERSIDAD PROCEDENCIA		ESCALA DE CALIFICACIÓN	NOTA MÍNIMA APROBATORIA
licenciada en enfermería		cecilio acosta / romulo gallegos		0-20	10
NÚMERO DE SEMESTRES CURSADO EN LA CARRERA				AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	
REGULARES	IRREGULARES	TOTALES		SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
10	0	10		9	0
<b>UNIDAD ACADÉMICA SOLICITANTE</b>					
ESCUELA	DEPARTAMENTO				
ciencia de la salud	enfermería				
<b>SERVICIO SOLICITADO</b>					
VIA EXCEPCION					
TIPO DE CONTRATACIÓN		DEDICACIÓN LABORAL		CATEGORIA LABORAL	
PRIMERA VEZ		TIEMPO COMPLETO		INSTRUCTOR	

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

La planilla anterior es un instrumento arrojado por el sistema que contiene todos los datos, personales, profesionales y laborales de los docentes del cual se encargan de vaciar y mantener actualizado los datos en el sistema los analistas de la delegación de personal, sin embargo la sección de nómina tiene acceso a esta información para cualquier consulta.

**Figura N°103: Bandeja RC Docentes Contratados sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Menú Principal / Solicitud Contratación

Descripción:

Seleccione el Núcleo: 60 NUCLEO DE NUEVA ESPARTA

<input type="checkbox"/>	Cedula	Apellidos	Nombres	Editar Asignaturas
<input type="checkbox"/>	15119995	briceño perez	franyori del carmen	
<input type="checkbox"/>	21324596	GONZALEZ SALAZAR	DELVALLE MARIA	
<input type="checkbox"/>	15035522	mendez	lorena del valle	

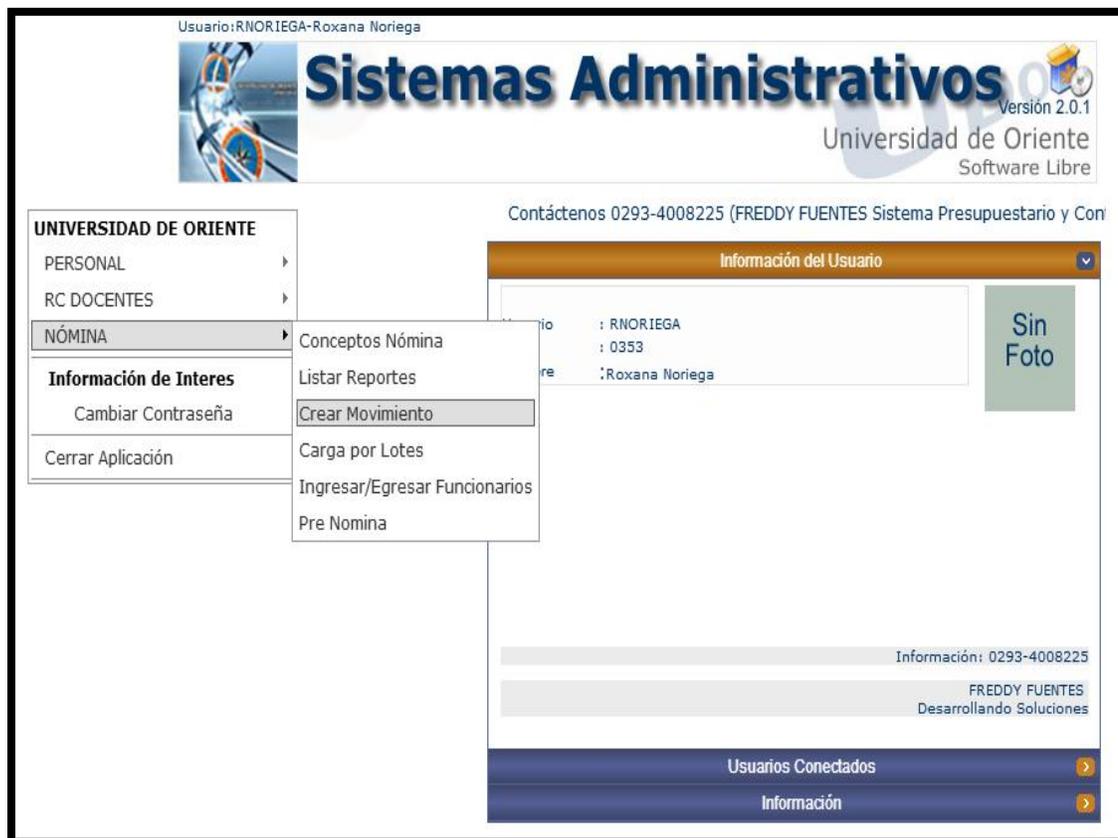
::Registros Encontrados 3

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

La pantalla anterior representa un buzón de entrada, que contiene los registros de los oficios de todas las autorizaciones rectorales en línea de contratación del personal docente sin código cargo, para su posterior inclusión e ingreso en el sistema de nómina del núcleo, en él especifica nombre y apellido, cédula, asignatura, carga academia, el departamento al

cual estará adscrito ese docente y lapso o periodo de contratación.

**Figura N° 14: Pantalla de módulo de nómina del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Esta pantalla corresponde al último módulo del sistema, permite acceder a diversas opciones referente a los procedimientos realizados para la elaboración de la nómina de pago del personal adscrito a la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta, permitiendo visualizar una serie de opciones que incluyen: conceptos de nómina, listar reportes, crear

movimientos, cargas por lote, ingreso y egreso de funcionario y finalmente la opción de pre nómina.

**Figura N° 15: Pantalla de conceptos de nómina del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

La primera opción del módulo de nómina, denominada conceptos nómina permite visualizar un amplio listado de conceptos aproximadamente 400 ítems, que se aplican dentro del procedimiento de elaboración de la

nómina del personal adscrito a la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, tanto para asignaciones, como para deducciones.

**Figura N° 16: Pantalla de listar reportes del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

La segunda opción del módulo de nómina, permite listar varios reportes generados por los procedimientos de la nómina, para llevar un mejor control de las actividades desarrolladas en la sección, dentro de los cuales se

encuentran los totales pagados, totales bancarios, resumen por claves, entre otros.

**Figura N° 17: Pantalla opción crear movimiento del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

ds.uao.edu.ve/nomos/procesos/crearBorcen.php

Fecha Egreso:  Fecha Pesión de Jubilación o Incapacidad:

Fecha último Ascenso:

Núcleo Ejecutora: 61 GUATAMARE

Unidad Ejecutora: AC01010601 Nómina

Núcleo Asignado:

Unidad Asignado:

Cargo: 08013 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Genérico: 2 - Administrativo

Específico: Sin Título Universitario

Categoría: No Aplicable

Condición: Ordinario o Fijo

Dedicación: Tiempo Completo

Tipo Código Cargo: 2 Ejemplo: 11-PR07020301-2-004-0 = 2

Secuencia Código Cargo: 00000 Ejemplo: 11-PR07020301-2-004-0 = 004

Desglose Código Cargo: 0 Ejemplo: 11-PR07020301-2-004-0 = 0

Banco: 06 MERCANTIL

Nº de Cuenta: 01050052461052249736

Tipo de Cuenta:

Sueldo: 3040

Observación del Movimiento:

Estado de Cuenta

-Información del Movimiento

INCLUIR MODIFICAR ELIMINAR

Control Mov.	Concepto	Cuota	V. Variable	Saldo	Fecha Venci.	Tipo Concep.	Operación
INCLUIR	<input type="text"/>	0	0	0	<input type="text"/>	Saldo	AGREGAR
INCLUIR	<input type="text"/>	0					
MODIFICAR							
ELIMINAR							

EL FUNCIONARIO NO TIENE NINGUN CONCEPTO

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

En la ventana de crear movimiento, al final de la página en la sección de información del movimiento arroja tres (3) opciones, que permite al funcionario de nómina, incluir, modificar o eliminar, asignaciones, deducciones y beneficios relacionados los conceptos de nómina que posea el personal adscrito a la Universidad, por consiguiente estos aumentarán o reducirán los sueldos y salarios de los trabajadores.

**Figura N° 18: Pantalla de incluir movimiento del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Código	Descripción	Monto	Tipo Concepto(M=MONTO P=PORCENTUA
<input type="radio"/> 102	SUELDO POR DOCENCIA	0.00	2
<input type="radio"/> 104	BONO POR JEFATURA	0.00	2
<input type="radio"/> 108	PENSION POR SOBREVIVIENTE	0.00	2
<input type="radio"/> 109	PRIMA DE TITULARIDAD	0.00	2
<input type="radio"/> 111	REMANENTE IMPLANT. TAB (RIT)	0.00	2
<input type="radio"/> 115	BONO PROFESIONALES ( LIC. )	0.00	2
<input type="radio"/> 117	REMAN. PRIMA HOGAR ASEUDISTAS	0.00	2
<input type="radio"/> 119	COMPENSACION ANTIG. ASEUDISTAS	0.00	2
<input type="radio"/> 132	APORTE CAUDO	10.00	3
<input type="radio"/> 133	APORTE CATUDONE	10.00	3
<input type="radio"/> 135	BONO ASISTENCIAL PARA PENSION POR SOBREV.	18,585.00	2
<input type="radio"/> 143	BONO POR CARGO	0.00	2
<input type="radio"/> 147	BONO LACTEO	355.00	2
<input type="radio"/> 152	BONIF.ESP.TIEMPO VIAJE	0.00	2
<input type="radio"/> 154	ASIGNACION VIVIENDA	0.00	2
<input type="radio"/> 160	PRIMA HIJO EXCEPCIONAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	3,500.00	2
<input type="radio"/> 164	PRIMA POR MERITO ACADEMICO	0.00	2
<input type="radio"/> 171	BONO NOCTURNO-PERS. ADM.	0.00	2
<input type="radio"/> 172	AYUDA POR FALLECIMIENTO	1,250.00	2
<input type="radio"/> 173	BONO PROFESIONALES (POSTGRADO)	0.00	2
<input type="radio"/> 174	AYUDA POR MATRIMONIO	2,500.00	2

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Al seleccionar la opción “incluir” movimiento, una vez introducida la cédula del funcionario, se desprende una ventana con las diferentes claves correspondientes a cada uno de los conceptos a debitar o asignar, que pueden ser cargados a la nómina del trabajador.

**Figura N° 19: Pantalla de modificar movimiento del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Código	Concepto	%	Asignaciones	Deducciones	Valor Variable	Saldo	Fecha Venc
<input type="radio"/>	101 SUELDO		23.430,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	110 PRIMA POR HOGAR		1.240,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	112 PASO AUTOMATICO ASEUDO		317,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	114 PRIMA POR HIJOS		1.424,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	121 1.5 ANTIG. PERS. ADM.		4.905,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	122 BECA HIJOS PERSONAL ADM Y DOCENTE		1.103,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	127 BONO PROFESIONALES (T.S.U.)		840,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	134 APORTE IPASPUDO	10	2.949,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	137 SEGURO SOCIAL AP PATRONAL	9	1.946,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	138 APT.FONDO JUB Y PENS.	2	566,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	146 APORTE S. PARO FORZOSO	2	432,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	148 APORTE LEY POL. HABITACIONAL	2	566,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	181 AYUDA UTILES ESCOLARES HIJOS PERS. DOC, ADM Y OBR.		9.000,00		0,00	0,00	
<input type="radio"/>	503 AHORRO APORTE S. PARO FORZOSO	2		432,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	504 AHORRO PER S. PARO FORZOSO	,5		108,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	505 AHORRO AP. LEY POL. HABITACION	2		566,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	506 AHORRO PER LEY POL. HABITACION	1		283,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	508 AHORRO AP PATRONAL SEGURO SOCIAL OBLIG.	9		1.946,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	509 AHORRO PERS. SEGURO SOCIAL JUB. Y PENS.	4		865,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	511 AHORRO APOR.IPASPUDO	10		2.949,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	513 AHORR.APOR.FON.JUB.PEN	2		566,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	514 FONDO JUB. Y PENS.	2		566,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	561 CUOTA IPASPUDO	24		24,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	562 AHORRO PERS. IPASPUDO	15		4.424,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	563 SERV.FUNERARIOS IPASPUDO			398,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	565 MEDIANO PLAZO IPASPUDO			667,00	0,00	30.028,00	
<input type="radio"/>	570 IPASP. FONDO COMPL. SALUD			177,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	637 SINTRAUDO-NUEVA ESPARTA	,5		117,00	0,00	0,00	
<input type="radio"/>	815 DSCTO IPASP. POLIZ COMPL HC			712,00	0,00	5.696,00	

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

En la opción “modificar” movimiento, una vez introducida la cédula del funcionario, se desprende una ventana con los diferentes conceptos de pago que posee ese trabajador actualmente mostrando un estado de cuenta visible, con los códigos de la claves, los conceptos a pagar o debitar, el porcentaje, las asignaciones y deducciones, el saldo final, y la fecha de vencimiento de poseerla el mismo.

**Figura N° 110: Pantalla de Eliminar movimiento del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Código	Concepto	%	Asignaciones	Deducciones	Valor Variable	Saldo	Fech Venc
101	SUELDO		23.430,00		0,00	0,00	
110	PRIMA POR HOGAR		1.240,00		0,00	0,00	
112	PASO AUTOMATICO ASEUDO		317,00		0,00	0,00	
114	PRIMA POR HIJOS		1.424,00		0,00	0,00	
121	1.5 ANTIG. PERS. ADM.		4.905,00		0,00	0,00	
122	BECA HIJOS PERSONAL ADM Y DOCENTE		1.103,00		0,00	0,00	
127	BONO PROFESIONALES (T.S.U.)		840,00		0,00	0,00	
134	APORTE IPASPUDO	10	2.949,00		0,00	0,00	
137	SEGURO SOCIAL AP PATRONAL	9	1.946,00		0,00	0,00	
138	APT.FONDO JUB Y PENS.	2	566,00		0,00	0,00	
146	APORTE S. PARO FORZOSO	2	432,00		0,00	0,00	
148	APORTE LEY POL. HABITACIONAL	2	566,00		0,00	0,00	
181	AYUDA UTILES ESCOLARES HIJOS PERS. DOC, ADM Y OBR.		9.000,00		0,00	0,00	
503	AHORRO APORTE S. PARO FORZOSO	2		432,00	0,00	0,00	
504	AHORRO PER S. PARO FORZOSO	,5		108,00	0,00	0,00	
505	AHORRO AP. LEY POL. HABITACION	2		566,00	0,00	0,00	
506	AHORRO PER LEY POL. HABITACION	1		283,00	0,00	0,00	
508	AHORRO AP PATRONAL SEGURO SOCIAL OBLIG.	9		1.946,00	0,00	0,00	
509	AHORRO PERS. SEGURO SOCIAL JUB. Y PENS.	4		865,00	0,00	0,00	
511	AHORRO APOR.IPASPUDO	10		2.949,00	0,00	0,00	
513	AHORR.APOR.FON.JUB,PEN	2		566,00	0,00	0,00	
514	FONDO JUB. Y PENS.	2		566,00	0,00	0,00	
561	CUOTA IPASPUDO	24		24,00	0,00	0,00	
562	AHORRO PERS. IPASPUDO	15		4.424,00	0,00	0,00	
563	SERV.FUNERARIOS IPASPUDO			398,00	0,00	0,00	
565	MEDIANO PLAZO IPASPUDO			667,00	0,00	30.028,00	
570	IPASP. FONDO COMPL. SALUD			177,00	0,00	0,00	
637	SINTRAUDO-NUOVA ESPARTA	,5		117,00	0,00	0,00	
815	DSCTO IPASP. POLIZ COMPL HC			712,00	0,00	5.696,00	

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Finalmente la última opción “eliminar” movimiento, muestra las diferentes claves correspondientes a cada uno de los conceptos asignados al trabajador, que serán eliminados de la nómina. Normalmente se eliminan ciertas claves cuando el personal es jubilado y siguiendo los parámetros establecidos en la Convención Colectiva actual, a éste se le deberán eliminar una serie de conceptos que ya no poseerá luego del cambio de estatus.

**Figura N° 12: Pantalla de carga por lotes del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Esta opción permite cargar un grupo de movimientos de iguales características por grandes grupos o lotes. Se puede definir como una lista de cédulas, conceptos y montos que se cargan en un solo archivo, para que de esta manera se logre agilizar el procedimientos de nómina y evitar cargar uno (1) a uno (1).

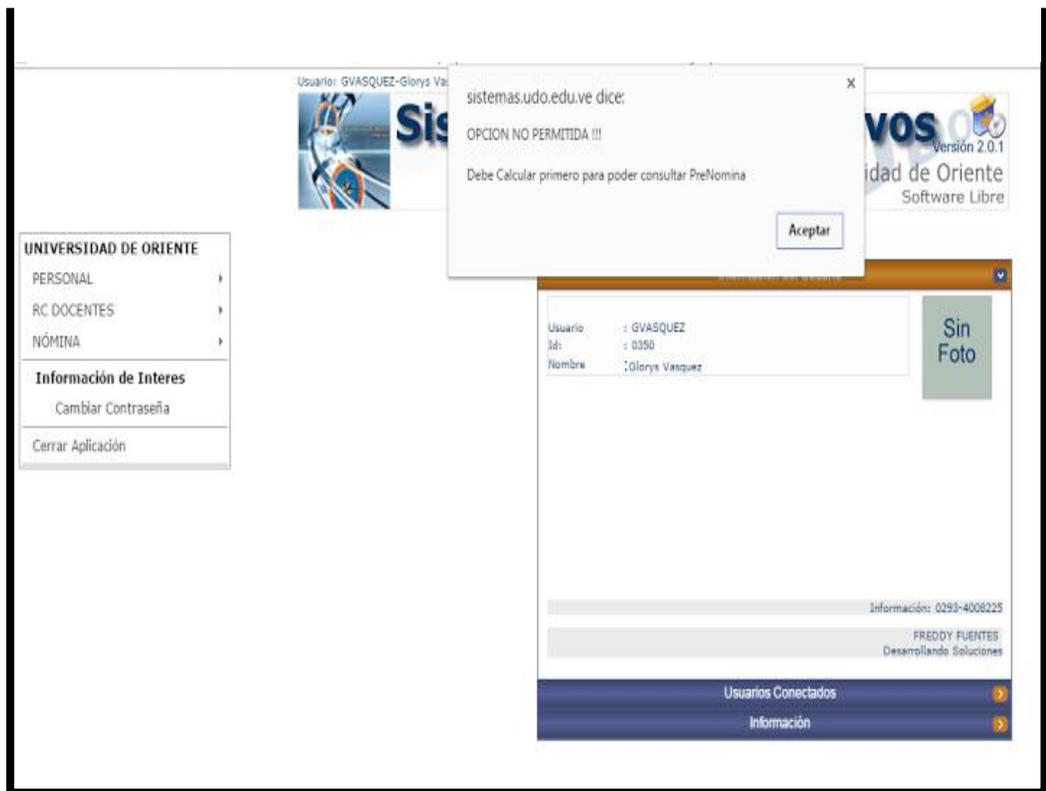
**Figura N° 13: Pantalla de Ingreso o egreso de funcionarios del sistema “Nomos” Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

The screenshot displays the 'Sistemas Administrativos Personal' web application interface. At the top, the user is logged in as 'Usuario: GVASQUEZ-Glorys Vasquez'. The page title is 'Sistemas Administrativos Personal' with 'Versión 2.0.1' and 'Universidad de Oriente Software Libre' indicated. A navigation bar contains buttons for 'BUSCAR', 'RETIRO', 'RE-INGRESO', 'INGRESO', and 'Regresar'. Below this is a section for 'GESTIONAR DATOS DEL FUNCIONARIO' with input fields for 'C.I.', 'RIF.', 'Seleccione Nacionalidad', 'Tipo de Movimiento', 'N° Movimiento', and 'Fecha Movimiento' (set to 03/08/2016). The main form is divided into two sections: 'Información Personal' and 'Información Laboral'. The 'Información Personal' section includes fields for 'Apellido', 'Nombre', 'Fecha de Nacimiento', 'Sexo', 'Edo. Civil', 'Lugar de Nacimiento', 'Urb. Zona', 'Calle/Av.', 'Edificio/Casa', 'Apto./Núm.', 'País', 'Estado', 'Ciudad', 'Teléfono Personal', 'Email', 'Peso', 'Talla Camisa', 'Grupo Sanguíneo', 'Teléfono Oficina', 'Estatura', and 'Talla Zapato'. The 'Información Laboral' section includes fields for 'Fecha Ingreso', 'Fecha Ingreso Nómina', 'Fecha Egreso', 'Fecha Jubilación', 'Fecha último Ascenso', 'Núcleo Ejecutora', 'Unidad Ejecutora', 'Núcleo Asignado', 'Unidad Asignado', 'Cargo', 'Genérico', 'Específico', 'Categoría', 'Condición', 'Dedicación', 'Horas Convencionales', 'Tipo Código Cargo', 'Secuencia Código Cargo', 'Desglose Código Cargo', 'Banco', 'N° de Cuenta', 'Tipo de Cuenta', 'Sueldo', and 'Observación del Movimiento'.

**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Como su nombre indica es una pantalla que permite el ingreso de nuevos funcionarios a la nómina de pago del núcleo, permite excluir funcionarios de nómina, bien sea por despidos, finalización de contrato, o renuncia.

**Figura N° 14: Pantalla pre nómina del sistema “Nomos”  
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



**Fuente:** Sistema Administrativo Nomos (2016).

Una vez calculada la nómina del Núcleo Nueva Esparta, se puede verificar la predomina a través de esta opción, logrando visualizar como quedara la nómina del Núcleo antes de que Dirección de Computación del rectorado realice el cierre definitivo y ejecute la liquidación general de la

nómina correspondiente a todos los Núcleos que conforman la Universidad de Oriente.

Es importante resaltar que en la figura presentada arroja un error debido a que la nómina del mes siguiente aún no se ha calculado.

#### **4.3. Estrategias que Permitan el Normal Funcionamiento del Sistema de Nómina “Nomos” para la Toma de Decisiones Institucional.**

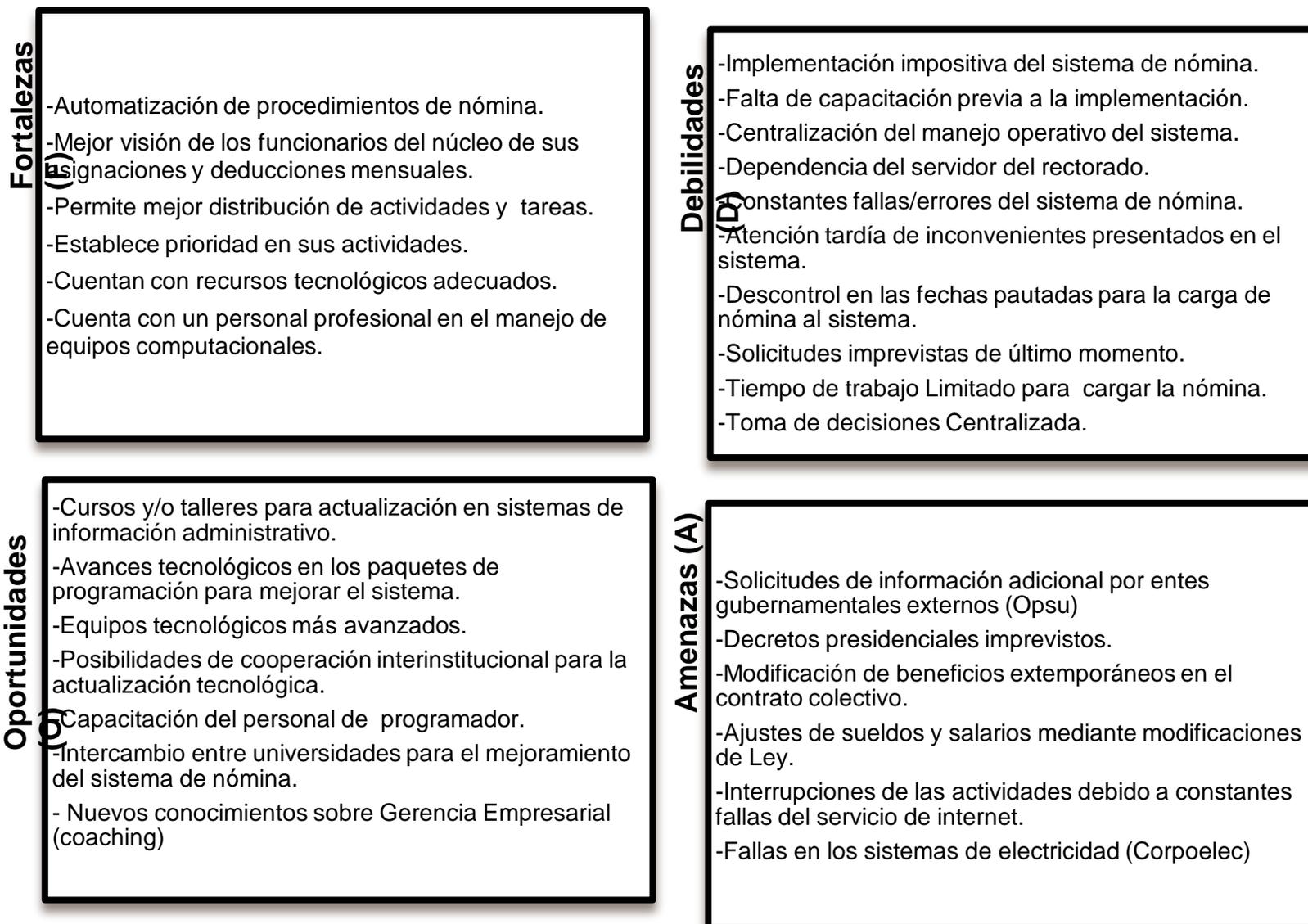
La descripción analítica del funcionamiento del sistema “Nomos”, en voz de los funcionarios de la sección de nómina nos señalan que están de acuerdo con su desempeño debido a que le permiten realizar los movimientos normales para la elaboración de la nómina de pago.

No obstante a esta apreciación, mediante este estudio podemos establecer estrategias que ayuden al mejoramiento del sistema. En este sentido, se realizó una matriz FODA aplicado a la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, mediante la entrevista con los integrantes de esta sección quienes trabajaron de manera activa y en conjunto con los investigadores para definir las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de su sección a objeto de recolectar datos reales y significativos del personal involucrado directamente asociados al funcionamiento del sistema.

Una vez realizada la matriz FODA posteriormente se procede a realizar un análisis FODA, de acuerdo a Serna (2003), “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. (p.157). Es decir, el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio,

las oportunidades, amenazas, capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. En este mismo orden de ideas, el estudio realizado en la sección de nómina permitió obtener resultados referidos a los elementos de análisis del contexto social asociado al funcionamiento del sistema de nómina la sección antes mencionada. Estos resultados se muestran a continuación en la matriz FODA aplicada a la sección:

**Figura N° 24: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas al funcionamiento del sistema Nomos de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



### 4.3.1. Análisis Estratégico de los Factores Internos y Externos Asociados con la Sección De Nómina.

Una vez alimentadas la matriz FODA de la sección de nómina, el paso a seguir es analizar cada una de ellas en base a sus factores internos y externos que intervendrán en la selección de la estrategia a aplicar en la misma, según lo señala Ponce (2006). Esto surge con la identificación y combinación de los factores como se muestra en la Figura N° 25.

**Figura 25: Tabla Guía para realizar el análisis FODA.**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	<b>DEBILIDADES (D)</b> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> 1. 2. 3. 4. 5. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.
<b>AMENAZAS (A)</b> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> 1. 2. 3. 4. 5. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> 1. 2. 3. 4. 5. Minimizar las debilidades y evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.

**Fuente:** Ponce (2006)

#### **4.3.1.1. Estrategias (FO):**

Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Realización de cursos y/o talleres para formación en sistemas de información administrativo a objeto de valorar la eficiencia del sistema Nomos.
- Realizar cursos de actualización tecnológica que agilicen los procedimientos de nómina, respecto al dominio de tecnologías novedosas.
- Utilizar la cooperación interinstitucional para la actualización tecnológica, en el sentido de acceder y aprovechar los recursos que disponen diferentes instituciones públicas y privadas.
- Actualizaciones en los paquetes programación para mejorar el sistema, por cuanto el software es uno de los componentes de mayor desarrollo en la computación.
- Compartir experiencias entre universidades para el mejoramiento mutuo de los sistemas de nómina.

#### **4.3.1.1. Estrategias (FA):**

Uso de fortalezas para evitar amenazas.

- Entrenamiento al personal para protección de equipos ante las fallas del sistema eléctrico.
- Entrenamiento personal en el resguardo de información contenida en equipos tecnológicos, a objeto de contrarrestar las fallas técnicas que ocasiona el fluido eléctrico.
- Entrenamiento al personal en la optimización de recursos materiales financieros y tecnológicos, debido a la escasa disponibilidad

presupuestaria.

- Actualizar las claves de los diferentes conceptos en base a las modificaciones y beneficios de Ley, además estar preparado para realizar los cambios que ocurren más frecuentemente de lo planificado.
- Análisis de cooperación interinstitucional para la dotación y sustitución de equipos tecnológicos que estén en los planes de asistencia técnica y presupuestaria de instituciones de índole pública y/o privada.

#### **4.3.1.2. Estrategias (DO):**

Vencer debilidades aprovechando oportunidades.

- Instituir un proceso organizacional que prepare al personal a adaptarse a los nuevos procedimientos del sistema.
- Formar al personal en la generación y/o aceptación a los cambios institucionales y legales que afectan el funcionamiento del sistema de nómina.
- Capacitar al personal mediante la realización de cursos o talleres en el área de sistemas de información.
- Incorporar nuevos conocimientos sobre gerencia empresarial que se imparten en universidades corporativas referentes al funcionamiento de la delegación de personal que en su estructura incorpora a nómina.
- Desarrollar competencias comunicativas que faciliten la participación del trabajador en las modificaciones del sistema.
- Organizar el trabajo en función del cronograma previamente estipulado.
- Facilitar la comunicación en los niveles institucionales referente a la toma de decisiones.
- Actualizar a los programadores en manejo de nómina para que estén al día con los cambios de leyes y decretos relativos a la remuneración del

trabajo.

- Establecer prioridades en el cronograma mensual/anual que recojan los cambios en las claves del sistema.

#### **4.3.1.3. Estrategias (DA):**

Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

- Fortalecer vínculos de cooperación con entes externos que afecten los procedimientos del sistema de nómina a objeto de mantenerse actualizados en el dominio de nóminas de pago.
- Seminarios de actualización en la interpretación a las modificaciones de Ley, decretos y resoluciones que emite el gobierno nacional en relación a la remuneración en el trabajo.
- Organización de las actividades para gestionar el tiempo laboral eficientemente, como adaptación a las interrupciones no programadas producto del accionar de los gremios universitarios.
- Establecer prioridades en atención a solicitudes de organismos externos que puedan afectar el funcionamiento de la universidad. (Opsu)
- Fomentar la descentralización en el manejo del sistema de nómina que permita que cada núcleo de la universidad adquiera un grado de autonomía que le permita manipular el sistema según sus características.
- Incorporar a los programadores del núcleo al manejo profesional del sistema, debido a que constituyen un recurso valioso que no están siendo considerado para el desarrollo y mejoramiento del sistema.

## CONCLUSIÓN

Los sistemas de información constituyen una herramienta fundamental para la gerencia eficiente en las Instituciones de hoy en día, debido a que manejan grandes cantidades de datos que son de vital importancia por cuanto permiten procesar información oportuna para la toma de decisiones estratégicas, conduciendo a las Instituciones a situaciones de prosperidad y competitividad en su medio laboral.

Uno de los sistemas de mayor importancia en las instituciones es el sistema de nómina, ya que está relacionado con el elemento de mayor relevancia para el empleado conformado por el pago o remuneración en materia salarial. En el caso de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta utiliza el sistema de nómina Nomos, a objeto de procesar la información referente al cumplimiento de las obligaciones salariales derivadas de las leyes y contratos colectivos respectivos.

El análisis del funcionamiento estratégico del sistema nómina “Nomos” aplicado por la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- El sistema de nómina Nomos, posee una estructura por módulos de información que permiten el fácil acceso a las diversas funciones ofrecidas por el mismo, lo que hace que su estructura sea versátil y manejable por las personas autorizadas para su dominio.
- La sección de nómina posee personal capacitado en el área de nómina, mas sin embargo al momento de la implementación del sistema no se

facilitó la capacitación oportuna necesaria para la debida manipulación del funcionamiento del sistema.

- Las actividades realizadas en la elaboración de nómina son automatizadas por las bondades que ofrece el sistema de información, lo cual genera una ventaja considerable, no obstante el mismo arroja una serie de fallas o errores que afectan el normal funcionamiento para la elaboración de la nómina de pago.
- El funcionamiento del sistema se ve afectado por el carácter centralizado de su manipulación, debido a que depende en su totalidad de la dirección de computación del rectorado donde se encuentra tanto el servidor, como el personal que realiza las modificaciones en el sistema, incidiendo en las respuestas oportunas a los requerimientos de los núcleos.
- La sección de nómina cuenta todos los recursos necesarios para su normal funcionamiento tales como: espacio físicos adecuados, con equipos tecnológicos y conectividad requerida.
- El normal funcionamiento del sistema se ve limitado por la calidad de la conectividad y sus constantes fallas, además el tiempo pautado para el cumplimiento de las actividades de nómina, están condicionadas a los cambios arbitrarios en la fecha de carga al sistema autorizado por el rectorado.
- El contexto nacional cambiante en cuanto a los beneficios salariales que inciden en el cálculo de la nómina alteran su normal funcionamiento generando demoras en la carga del sistema para la posterior liquidación de la nómina de pago.

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones anteriores y con el propósito de contribuir al mejoramiento del funcionamiento normal del sistema de nómina Nomos en la sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo del Estado Nueva Esparta, para que éste genere la mayor satisfacción a sus operarios, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Capacitación permanente del personal en el manejo del sistema, dado los constantes cambios que surgen en el contexto interno y externo de la Universidad.
- Controlar las recurrentes fallas presentadas en el sistema, mediante la revisión oportuna de los diferentes requerimientos comunicados por el personal.
- Establecer instancias de comunicación regulares entre los usuarios del sistema y el nivel rectoral que supere la centralización y la burocratización de las actividades concernientes al funcionamiento del sistema.
- Delegar funciones al personal de computación del núcleo para aporten su conocimiento y experiencia en la solución de inconvenientes presentados en el sistema y de esta manera agilizar los requerimientos presentados por el personal de la sección.
- Tomar todas las previsiones necesarias para contrarrestar las fallas en la conectividad a internet y darle cumplimiento a cabalidad a los cronogramas establecidos para la elaboración de la nómina, respetando los lapsos de carga al sistema.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreu, R., Ricart, J. y Valor, J. (1996). *Estrategias y Sistemas de Información*, Editorial McGraw-Hill S.A., Segunda Edición, España.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigación: Introducción a la Metodología científica*. Quinta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.
- Arribas, A. (2000). *¿Centralizar o descentralizar los sistemas de información en la empresa?*. Revista Latina de Comunicación Social. Recuperado de <http://www.computerworld.escentralizar-o-descentralizar>
- Asín y Cohen, (2000), COHEN y ASIN. 2000 Sistemas de Información un enfoque de toma de decisiones. Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *.Administración en los nuevos tiempos*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Bernal, M. (2004). *Contabilidad, sistema y gerencia. Nuevo enfoque teórico*. Editorial McGraw-Hill S.A., Mexico.
- Bocchino, W. (1993). El sistema de información para la administración. Editorial Trillas S.A., México.
- Catacora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Editorial Mc Graw Hill, Caracas, Venezuela.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Gómez G. (1997). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México.
- Kast, K. Rosenzweig, J. (1987). *Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias*, Editorial McGraw-Hill, Segunda edición en español, México.
- Mercado, S. (1999). *Como Hacer Una Tesis*. Editorial Limusa, Mexico.

- Monagas. (2005). *Una visión de la calidad del sistema de información contable de la empresa Construcciones, C.A. desde la óptica gerencial*. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.
- Murdick, R. (2003). *Sistemas de información administrativos*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A, México.
- Laudon y Laudon (2006). *Sistema de Información Gerencial*. Capítulo II. Recuperado de [http://cwx.prenhall.com/laudon\\_sisingoger\\_6/chapter2deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/laudon_sisingoger_6/chapter2deluxe.html).
- Laudon y Laudon. 2000. "Administración de los Sistemas de Información. Organización y Tecnología". Tercera Edición. Prentice Hall. México.
- O'brien, J. (2001). *Sistema de Información Gerencial*. Cuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
- Oz, E. (2000). *Administración de los sistemas*. Editorial Thomson Learning. Mexico.
- Salazar. (2008). *Diseño de un Sistema de Información para la Automatización de Gestión del Área Administrativa de Corposalud Nueva Esparta*. Universidad de Oriente. Nueva Esparta, Venezuela.
- Stafford, B. (1969). *Cibernética y Administración Industrial*. Compañía Editorial Continental SA, México.
- Senn, J. (1987). *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*. Editorial McGraw Hill. México.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Editores Global, Bogotá, Colombia.
- Tamayo y Tamayo. (2011). *El Proceso de la Investigación Científica*. Tercera Edición. Limusa. Noriega Editores. México.
- Rodríguez. (2006). *Diseño de un Sistema de Información para la Automatización y el Control de las Actividades Mineras llevadas a cabo en el Área de Tributos del Instituto Autónomo Minas Bolívar*. Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

- Rojas. (2004). *Diseño de un sistema de información para la verificación patrimonial de las empresas. Caso: Registro Mercantil Primero del Estado Mérida.* . Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.
- Watson, H.J, R.K, y Rainer y C.E, Koh (1991). *Executive information systems: A framework for development and a survey of current practices.* MIS Quaterly, 15 (1).
- Whitten, J. (1996). *Análisis y Diseño de Sistemas de Información.* Editorial Irwin, Madrid.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

**INCIDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA  
SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE  
NUEVA ESPARTA.**

**Tutor Académico**

**Prof. Luis Montaña (Ing.)**

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.

Br. Mata R. Charles D.

**Fecha:** Octubre 2016.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

## **INCIDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**

**Autores:** T.S.U. Galván De D. Vanessa C.  
Br. Mata R. Charles D.

**Fecha:** Octubre 2016.

### **RESUMEN**

El cambio organizacional es un proceso dinámico que impacta el funcionamiento de la institución e implica modificaciones en la manera de pensar y actuar de las personas, en tal sentido se persiguió analizar las *Incidenia de la Gestión del Cambio Organizacional*, teniendo como objeto de estudio la sección de Nómina de la Universidad de Oriente del Núcleo Nueva Esparta. Para ello, se realizó una investigación de campo con referencia documental, recolectando los datos mediante un cuestionario previamente elaborado, dirigido al personal que labora en la sección de nómina que permitió obtener y procesar la información. La investigación aplicada al personal que labora en la sección, permitió evaluar la importancia que tiene la gestión del cambio organizacional, su correcta implementación en pro de la Institución y del bienestar que éste genera del capital humano. Se concluyó que la sección de nómina posee un personal capacitado, de carrera con muchos años de servicio, con disposición a cambiar, sin embargo los procesos de cambios implantados son impositivos, las decisiones burocratizadas, no existe buena comunicación entre el rectorado y el núcleo, lo cual incide directamente en el rendimiento, motivación y eficiencia del personal que labora en la sección de nómina.

Descriptor: Cambio organizacional, sección de nómina, disposición al cambio, toma de decisiones, burocratización, comunicación, adaptación.

## CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

### 1.1. Planteamiento del Problema.

Las organizaciones en la actualidad en general enfrentan una gran variedad de cambios drásticos, de fuerzas internas entre los que se encuentran la cultura y los objetivos, así como las externas donde la gerencia tiene poco control sobre estas variables.

El cambio simboliza ceder o remplazar una cosa por otra, convertir o modificar algo en particular. De acuerdo a lo establecido por Hellriegel y Slocum (2004) explican el cambio significa:

**Moverse de lo conocido a lo desconocido, como el futuro es incierto y puede afectar negativamente las carreras, sueldos y competencias de la gente, en general los miembros de la organización no apoyarán el cambio a menos que razones muy poderosas los convenzan de hacerlo. (p. 354)**

**Por ello el cambio rara vez es placentero, implica dejar de hacer las cosas como se han venido haciendo, renunciar a la zona de confort o comodidad y comenzar desde cero.**

A nivel empresarial también es llamado el Gestión de cambio o gerencia de cambio organizacional. Al respecto, Chiavenato (2005) lo define como “un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, p. 288). Esto quiere decir que el cambio trae consigo un conjunto de transformaciones a nivel organizacional que se traducen en un nuevo comportamiento o una metodología de trabajo diferente.

Toda empresa u organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes. Al igual que un globo, si se le presiona en una de sus partes, se presiona todo lo demás y tiende a romperse en algún lado por

la presión ejercida, lo mismo ocurre con las organizaciones, se rompe una situación de equilibrio, que las personas tienden a desarrollar cuando trabajan en forma armoniosa y estable, sin embargo cuando se presenta un cambio, éstas tienden nuevamente al equilibrio a través de nuevos ajustes.

Afortunadamente, muchas de las acciones de cambio son pequeñas o de bajo impacto y pueden afectar a pocas personas o procesos de trabajo, podría decirse que son de naturaleza incremental y relativamente previsibles, sin embargo, pueden surgir fuerzas de cambio muy radicales que afecten severamente a la organización.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. Para ello existen procesos de administración o gestión de cambio más eficiente y efectivo que permiten planificarse mejor para alcanzar los objetivos organizacionales en el tiempo y de esta manera mantenerse en la competencia.

Lo que distingue a los cambios planeados de los cambios arbitrarios es su alcance y su magnitud. Los cambios planeados pretenden preparar a la organización entera o a una parte importante de la misma para que se adapte a cambios significativos en las metas y la dirección de la organización, En este sentido, Stoner (1996) explica que el cambio planeado consiste en “diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar” (p.452).

Este tipo de cambio se hace de forma voluntaria e intencionada después de haberlo pensado y planificado previamente. Las ventajas del cambio

organizacional planeado es que puede ser evaluado fácilmente donde la organización tendrá metas específicas y poseerá como objetivo ciertos éxitos.

Por otra parte si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo y no siempre tiene éxito, en este sentido las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil, lenta, y con tasas de éxito aun menores.

Comúnmente, toda institución pública enfrenta mayores obstáculos para cambiar las cosas. La mayor parte de las veces éstos se relacionan con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo. Representando esto mayor razón para abordar el cambio de manera sistemática y profesional, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos empleados o el ahorro de enormes recursos públicos

En torno a estos cambios, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI (1998), advierte lo siguiente:

**La Educación Superior se enfrenta a fuertes cambios en todas partes, desafíos y dificultades relativos a la financiación, debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. Deberá garantizarse un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza. (Art. 14, literal a).**

Distintos autores se han propuesto ahondar en este tema, tal es el caso de Clemenza, y Ferrer (2006) en su trabajo: El Proceso de Transformación Institucional en Universidades Públicas Venezolanas. Análisis Comparativo, en torno al tema de la transformación Universitaria, coinciden en la existencia de una necesidad de cambio de las estructuras organizativas de las

instituciones Universitarias en general y en el caso específico de cada Universidad, se hace necesario conocer el proceso gerencial que se aplica en cada institución, área o departamento, así como sus problemas, para luego enfrentar los cambios orientados al logro de niveles óptimos de funcionamiento.

En el trabajo realizado por estas autoras, se evidencia que la Gerencia Universitaria se encuentra consciente de los diferentes problemas de carácter operativo que, de una u otra manera, afectan el proceso gerencial, aunado a una división entre las políticas y los programas, respecto al conocimiento en torno a la implantación del proceso de innovación, condición necesaria para asimilar y materializar los cambios en la búsqueda de elaborar elementos claves en el proceso de transformación organizacional.

En la Ley de Universidades (Art. N° 9, numeral 1, 3 y 4), establece que las Universidades “son de carácter autónomas”, disponen de autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas. Así mismo de autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo. Finalmente de autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio. Por lo tanto tienen independencia económica, financiera, administrativa y democrática para organizar y disponer a su gusto de sus recursos.

La autonomía Universitaria está fundamentada en la necesidad de evitar que los vaivenes del poder político se traduzcan en cambios arbitrarios de la vida y las autoridades universitarias.

Estos cambios arbitrarios están muy presentes en la actualidad, donde los jefes o coordinadores de las diferentes departamentos que conforman la estructura de las universidades autónomas, disponen de autonomía administrativa, es decir poseen libertad para dirigir, según sea su cultura organizacional en todos los asuntos concernientes a su administración o gestión de tipo operativo.

Desfavorablemente en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente hace (1) un año aproximadamente se implementó un nuevo sistema de nómina, esto trajo consigo ligeros cambios en los lineamientos gestionados por la delegación de recursos humanos del rectorado, con la incorporación de un(a) nuevo(a) jefe(a) del departamento de personal, quien haciendo uso de su autonomía administrativa calificó los procedimientos de Nómina obsoletos, debido a que algunos se realizaban manualmente ya que contaban con un sistema antiguo el cual no se encontraba a la altura tecnológica deseada según su criterio, en vista de ello quiso retomar un sistema propuesto hace años atrás, debido a que este ofrecía muchas bondades en comparación con el antiguo sistema de nómina.

La nueva directiva al evaluar la situación, considero que si le anticipaban alguna información al personal con respecto a su intencionalidad de cambio, iban a generar resistencia al mismo; en vista de ello, retomaron la decisión de implementar el nuevo sistema de Nómina Rectoral (aun sin terminar) de manera impositiva.

Esto resulto ser un detonante, al cual los funcionarios que laboran en la sección de nómina denominan “efecto tsunami” generando consecuencias desfavorables para los encargados de realizar esta labor, ya que de cinco (5) personas que conforman el equipo del departamento, solo se le bajo la

información del nuevo sistema a dos (2) de ellos, entregándoles simplemente un instructivo que serviría de apoyo en el proceso de capacitación del mismo, donde el ensayo y error se convirtió en su mejor maestro y la practica en su escuela.

En base a todas las observaciones anteriores, surge la necesidad de impulsar la gestión del cambio organizacional, estableciendo las vías en que puede abordarse positivamente el cambio, convirtiendo a estos dirigentes universitarios en protagonistas del cambio, capaces de desarrollar acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente, materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional en los diversos aspectos internos y externos, que en este caso han generado cierto impacto en la sección de Nómina de la Universidad De Oriente Núcleo del Estado Nueva Esparta.

### **1.2. Objetivo General.**

Analizar las incidencias de la gestión del cambio organizacional aplicado al personal que labora en la sección de Nómina de la Universidad De Oriente Núcleo de Nueva Esparta.

### **1.3. Objetivos Especificos.**

- Identificar las bases teóricas existentes relativas a la gestión del cambio organizacional.
- Describir las fuerzas externas e internas relacionadas con el cambio organizacional en la sección de nómina.
- Determinar una matriz de análisis FODA.

#### **1.4 Justificación de la Investigación.**

El estudio del cambio organizacional Universitario, como vía a la concepción de la correcta implementación de la gestión del cambio organizacional aplicado en las áreas operativas de la Universidad, para la transformación óptima de los recursos en pro de los objetivos propios de la Institución, es un tema que permitirá adentrarse en la situación actual observada en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

La finalidad de este proyecto es realizar una investigación para analizar a profundidad, la importancia que tiene la gestión del cambio organizacional y los impactos que ocasiona su implementación inadecuada, permitiendo de esta forma abordar la necesidad de reforzar las estrategias metodológicas existentes y acoger el proceso de transformación como una oportunidad para evaluar las incidencias generadas por el cambio apresurado, corregir las fallas existentes y lograr esclarecer los pasos a realizar para futuras oportunidades de cambio, lo cual resultará siendo un gran aporte para la institución, al mismo tiempo buscando el bienestar del capital humano que labora en la sección de Nómina para que este pueda retribuírselo del mismo modo a la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

No obstante, el análisis de las bases teóricas sostenidas por los estudiosos del tema, brindaran un gran aporte de conocimientos en relación a la gestión del cambio organizacional, haciéndose imperiosa la necesidad de impulsar a la creación de agentes internos de cambio universitarios, con una clara dirección hacia el logro de los objetivos planteados.

Así como también, la realización de dicha investigación representa una fuente de información bibliográfica confiable de consulta para alumnos,

profesores interesados en el tema tratado, dejando de esta forma un precedente de una investigación realizada, y antecedente para trabajos a realizarse en un futuro. Por consiguiente genera beneficios directos para los estudiantes, profesionales y comunidad en general, debido a que aborda un tema importante en la actualidad dejando una evidencia y constancia del mismo.

Finalmente la elaboración del mismo permite cumplir con un requisito de la Universidad de Oriente para poder alcanzar el título de Licenciado en Administración y Contaduría Pública.

## **CAPÍTULO II.MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se exponen y analizan teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas, confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el tema de estudio.

### **2.1. Antecedentes de la Investigación.**

En el presente capítulo se discuten experiencias previas referentes al cambio organizacional que servirán para sustentar el trabajo de investigación dentro del campo del conocimiento respectivo, donde se conjuga teoría y práctica. A continuación se mencionan alguna de estas experiencias:

Maestre y Ruíz. (2005): “Estudio del Proceso de Cambio Organizacional.” Empresa: Tribunal supremo de Justicia, Maturín Estado Monagas, periodo 2004- 2005. Para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, realizó la investigación con el objeto estudiar del proceso de cambio organizacional en la empresa citada, del cual se desprenden cuatro objetivos específicos que se enfocan en indicar el tipo de cambio presentado en la División de Servicios al Personal, describir las fuerzas internas que estimularon la implantación del proceso de cambio en la División de Servicios al Personal, describir las fuerzas externas que motivaron la implantación del proceso de cambio en la División y analizar los beneficios que trae consigo el cambio implantado en la División de Servicios al personal.

En dicha investigación, los autores concluyeron que dentro de la magistratura acontecieron cambios tanto organizacionales como individuales (Modernización del Poder Judicial, nuevos sistemas de software, cambio de estructura, mejor espacio físico, aumento de salario, ascensos e ingreso de

personal, entre otros) según la información suministrada por los empleados, el personal manifestó que los cambios ocurridos benefician a la organización, fueron pocas las personas que se opusieron al proceso de cambio debido a que mayoría del personal contaba con la información necesaria para implantar el proceso de cambio, lo que permitió evitar la resistencia al cambio. Por ultimo recomendaron que se establezcan mejores canales de comunicación a la hora de implementar nuevos cambios y así lograr que el personal pueda establecer opiniones y sugerencias sobre lo que se está planteando.

La investigación mencionada permite asumir una perspectiva general de los términos relacionados con el cambio organizacional y sobre los impactos que pueden generar en el personal que labora en una organización, que en este caso pese que no hubo buena comunicación, de los agentes de cambio con el personal, afortunadamente resultaron positivos trayendo beneficios a la organización.

Velásquez. (2005). "Propuesta para la implementación de un modelo de desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado". Empresa: Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales. Maturín Estado Monagas, periodo 2005. Para optar al título de Licenciado en Administración Industrial.

El objeto de este estudio se basó en proponer la implementación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado del cual se desprenden cinco objetivos específicos basados en describir el modelo organizacional que existe actualmente en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, precisar las funciones de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales,

establecer la importancia de implementar un modelo de desarrollo organizacional en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, aplicar una matriz FODA en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales y finalmente presentar una propuesta para Implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

Llegando a la conclusión de que el personal adscrito a la Coordinación en su mayoría, posee un título universitario lo cual facilita el diseño y ejecución de planes de adiestramiento de alto nivel, que les permita adaptarse a los cambios organizacionales y tecnológicos de los nuevos tiempos. Así mismo explican que aunque existe una buena planificación de actividades la estructura física es inadecuada para el cabal desempeño de las funciones que permitan llevar a cabo dicha planificación y transformarla en óptimos resultados. Además, concluyen que lo obsoleto y escaso de estructura tecnológica con que se cuenta acrecienta aún más los problemas de ejecución de las actividades programadas. La comunicación entre jefe y subordinado es buena pero no se promueve la integración de todos como un equipo, sino que predomina el trabajo individual.

El principal aporte dado por esta investigación se fundamenta que para el desarrollo organizacional encaminado al cambio, resulta relevante el grado de instrucción que posea el personal, debido a que a mayor grado de instrucción está demostrado que facilita el diseño y ejecución de planes de adiestramiento de alto nivel, permitiendo adaptarse a los cambios organizacionales y tecnológicos con baja resistencia.

Araya y Rojas. (2005): "Análisis del cambio organizacional en la Contraloría Municipal de Maturín Edo. Monagas año 2004-2005". Empresa:

Contraloría Municipal de Maturín Edo. Monagas periodo 2004-2005. Para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. La presente investigación se basó en analizar todos los factores motivaron los cambios en el caso de estudio y detectar la etapa en que se encuentra presente el proceso de cambio en la organización y dentro de sus objetivos específicos se encuentran los siguientes; identificar los cambios organizacionales en la Contraloría Municipal de Maturín, describir las fuerzas externas e internas que motivaron los cambios organizacionales en la Contraloría Municipal, detectar la existencia de resistencia al cambio en la organización, analizar los factores que provocan la resistencia al cambio del recurso humano que labora en la institución y detectar la etapa en que se encuentra el proceso de cambio en la organización.

La investigación fue realizada bajo un nivel descriptivo, lo cual permitió describir, analizar e interpretar características que sirvieron para el diagnóstico del cambio organizacional en la empresa citada. Se diseñó un cuestionario que se aplicó a la población en estudio lo que permitió la recopilación de datos, que luego dieron curso a la obtención de resultados concretos.

Dentro de los resultados obtenidos determinaron que los cambios generados en la institución, prevalecieron los ocurridos en la estructura física y la reorganización de puestos de trabajo. La fuerza interna de cambio se hizo presente en vista de la necesidad de instalaciones apropiadas, lo cual origino el cambio físico en las instalaciones, mientras que la fuerza externa fue la política gubernamental que fomento la renovación administrativa del ente público.

Igualmente los autores observaron que el proceso de cambio estaba en la etapa de puesta en práctica; es decir, lo que se denomina como Nuevo Congelamiento o Consolidación del Cambio, que es la última etapa en el proceso de cambio. Así mismo afirmaron haber recibido información sobre la necesidad de los cambios, la cual fue comunicada principalmente a través de reuniones, charlas, memorándums entre otros.

Finalmente los autores recomendaron, mantener la integración entre los trabajadores de la organización, buscando una comunicación abierta, la participación de todos, respeto y disciplina, de esta manera se logrará un ambiente de confianza y en armonía y que los encargados de propiciar el proceso de cambio utilicen canales de comunicación adecuados y altamente efectivos, a través de los cuales se logre la retroalimentación entre los participantes.

Dentro de los aportes más resaltantes de esta investigación se tomaron en cuenta los relacionados con los factores internos y externos que crean la necesidad de cambio, así como también los fundamentos de los modelos de gestión de cambio organizacional que permitirán evaluar en qué momento o etapa del cambio se encuentra la organización.

## **2.2. Bases Teóricas.**

A continuación se presentarán algunos aspectos relacionadas con el tema de estudio, así como también los elementos teóricos que sustentaran el desarrollo de la investigación y permitir profundizar y aclarar información.

### **2.2.1. Cambio Organizacional.**

EL cambio organizacional es un proceso que involucra diversos factores que se encuentran fusionados de la organización. Estos conforman los elementos más importantes al momento de su implementación, entre estos están: el capital humano, la tecnología, las políticas y cultura organizacional.

Existen diversas definiciones de cambio en las organizaciones, según la visión de los diferentes especialistas del tema encontramos lo siguientes percepciones del cambio:

Según Chiavenato, (2004), “cambio quiere decir pasar de un estado a otro. Es transitar de una situación a otra distinta. Cambio significa transformación, perturbación, interrupción y ruptura” (p.550).

Para Keith y Newstrom, (2003), “un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados” (p.397).

Sin embargo, Robbins, (2004), define el cambio como “hacer las cosas de otra manera” (p.558).

Finalmente, Lewin, (1980), explica el cambio como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (p.20).

Resumiendo los conceptos arrojados por los autores anteriores, se puede decir que el cambio organizacional, “es pasar de un estado a otro, mediante cualquier modificación que se presente en el ambiente de trabajo, que implique hacer las cosas de otra manera y genere un cambio en el modo

de pensar y actuar de las personas”. (Chiavenato, Keith y Newstrom, Robbins y Lewin)

### **2.2.2. Importancia del Cambio Organizacional.**

Las organizaciones actuales no pueden tomar una actitud cerrada frente a una situación de cambio, pues quedarse en el mismo lugar es imposible en la actualidad. Las exigencias del entorno obligan a las empresas a emplear procesos de cambios que le permitan formar parte de él, es por esto que las instituciones deben cambiar para sobrevivir en el mundo actual.

Refiriéndose Ventocilla, (1996), de un punto de vista de perpetuidad se podría argumentar lo siguiente:

**El cambio abarca todo nuestro entorno, esa es quizás la primera y más importante señal de la época, y es con los datos que de él emergen que debemos tomar las decisiones adecuadas y oportunas, que nos permitirán hacer de nuestras organizaciones sistemas que perduren en el tiempo. ( p.23)**

Otra perspectiva que da importancia es la necesidad de evitar la monotonía, hacer el trabajo de una manera por mucho tiempo agobia, le crea apatía al personal y en otras palabras, hace el trabajo por hacerlo. Mantener vivo a un personal es garantizar que toda una organización este enérgica y que pueda perdurar en el tiempo y a fin de cuentas esa es la meta su perdurabilidad.

### **2.2.3. Tipos de Cambio.**

Existen varias clasificaciones de cambio organizacional, sin embargo Robbins, (1996), plantea cuatro categorías de cambio que usualmente se presentan en una organización, dentro de los que se encuentran los tipos de cambios siguientes.

- 1. El cambio de Estructura:** este cambio implica la modificación de la forma en que se dividen y organizan formalmente las tareas en una organización. Los cambios que comúnmente se generan en la estructura son, rediseño de puestos, modificación de las relaciones de autoridad, modificación o introducción de nuevas reglas y procedimientos, entre otros.
- 2. El cambio de Tecnología:** el entorno cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones exigen que se implanten en las mismas, cambios tecnológicos que les permitirán ser cada vez más eficaces en la producción y así mantenerse competitivas en el mercado. Actualmente la introducción de equipos, herramientas, nuevos métodos de trabajo, la automatización y la computación, son los cambios tecnológicos más relevantes.
- 3. El cambio del Ambiente Físico:** este tipo de cambio puede mejorar o reducir el desempeño de los trabajadores y por tanto de la organización. Sin embargo este tipo de cambio no tiene un impacto considerable por sí solo sobre el desempeño de los empleados, no obstante, puede influir negativa o positivamente en el comportamiento de los mismos. La distribución física de los espacios, la decoración de una oficina, la limpieza del área de trabajo, la colocación de los equipos entre otros son ejemplos de cambios en el ambiente físico.
- 4. El cambio de las Personas:** el propósito de este tipo de cambio es ayudar a las personas y grupos a trabajar unidos de una manera efectiva a fin de lograr los objetivos de la organización. En esta categoría de cambios se pueden mencionar el cambio de actitudes y de comportamiento organizacional.

Esta clasificación considera algunos factores elementales que por lo general suelen cambiarse con mayor frecuencia y permiten tener una clara visión para estudiar la necesidad del cambio bien sea planeado o no.

Por su parte, French y Bell (1996), plantean su definición del cambio organizacional planeado y no planeado. El cambio puede ser planeado, cuando una organización identifica un plan a adoptar. El primer tipo de cambio que se propone el autor se le denomina No Planeado, del cual menciona lo siguiente:

**Es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural. (p. 67)**

Por lo general los cambios no planeados están relacionados con fuerzas externas, donde la organización tiene menor control, como lo son la globalización, la economía y la política.

En el mismo orden de ideas, Stoner (1996), define el cambio planeado como “El intento sistemático para rediseñar un organización de tal manera que se pueda adaptar a los cambios del entorno exterior e interior o alcanzar nuevas metas” (p.232).

El cambio planeado está constituido por esfuerzos dirigidos a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

Se plantea que el cambio planificado debe contar con un agente de

cambio que es la persona encargada de supervisar el esfuerzo que realizan los individuos en dicho cambio, conjuntamente con otros miembros, implementar las estrategias necesarias para alcanzar con éxito el mismo.

El agente puede trabajar en la misma organización o en otros, es decir, existen agentes de cambios internos, que son los que obtendrán información de primera mano sobre la empresa y por el otro lado el externo, que son los empleados de otras organizaciones ajenas al proceso de cambio quienes evalúan y guían el proceso de cambio en determinada empresa.

Al respecto Stoner, (Idem), señala que “el agente de cambio es la persona que encabeza o dirige el proceso de cambio en el contexto de una organización” (p.457), es decir, un agente de cambio es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios en la organizacional, ésta debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio.

#### **2.2.4. Importancia de Planificar un Cambio.**

Toda organización no debe llegar al punto de adquirir una postura cerrada ya que existe un alto nivel de competencia entre ellas, por eso se debe planificar el cambio; cabe destacar que las modificaciones no pueden ser escogidos al azar, porque se podría poner en peligro la Institución.

Es importante que los cambios que se vayan a implementar sean estudiados y planificados de una manera minuciosa, respetando y tomando en cuenta todos los elementos que forman parte del proceso, para así lograr

que la empresa obtenga los beneficios requeridos para un mejor funcionamiento.

En este sentido, Audirac (1995), plantea la importancia de planificar el cambio de la manera siguiente:

- Para lograr que los efectos del cambio perduren.
- Para obtener un cambio participativo
- Para establecer metas deseadas
- Para poder predecir los efectos del cambio
- Para determinar posibles unidades cambio
- Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio
- Para alcanzar las situaciones deseadas a través de acciones prácticas y seguras.

Los cambios cuando son planeados o estudiados con anticipación, pasan a generar un ambiente favorable y ventajoso en la organización, ayudando al agente a transformar, crear y desarrollar las herramientas adecuadas de una manera efectiva y satisfactoria, para lograr las metas y objetivos propuestos.

#### **2.2.5. Fuerzas que Generan el Cambio.**

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante el cual exige de ellas obligatoriamente la capacidad de adaptación para continuar operando. Según Robbins, (2004), resume seis fuerzas que estimulan el cambio, parafraseándolas se pueden explicar las siguientes:

**1. Naturaleza de la Fuerza de Trabajo:** el entorno multicultural que rodea a las empresas impone cambios que los directores de estas no se esperan.

Los procedimientos de administración de recursos humanos tienen que estar en constantes cambios que permita cautivar y conservar la fuerza de trabajo más diversificada.

**2. La Tecnología:** las formas de realizar los trabajos y por ende las organizaciones como tal están cambiando notablemente debido a la generación y utilización de la nueva tecnología.

Actualmente las computadoras, los teléfonos celulares y los asistentes personales digitales se han convertido en una necesidad para lograr los objetivos de la organización.

El desarrollo de nuevos productos ha posibilitado la sustitución de materiales tradicionales, permitiendo la reducción de los costos de los productos, así como la elaboración de productos nuevos. Además del uso del Internet, de las redes sociales, del correo electrónico, todo esto hace posible transmitirse información de un extremo al otro del mundo en cuestión de segundos.

**3. Crisis Económica:** actualmente se está viviendo una época de falta de continuidad, antes el futuro era una proyección del pasado, lo que permitía que los directores de las empresas tuvieran una visión de lo que podía suceder en el futuro y así prepararse para ello, esto cambió drásticamente a partir de la década de los setenta cuando se generaron crisis económicas que transformaron el desenvolvimiento de las

organizaciones generando inestabilidad de los mercados, de valores y financieros, provocando importantes e inesperadas fluctuaciones de muchos de los principales índices financieros.

Por otra parte las empresas se ven obligadas a cambiar continuamente los productos y servicios que ofrecen al mercado debido a que las tecnologías caducan con rapidez.

- 4. Competencia:** la competencia ha cambiado, la era de la globalización ha producido cambios en la competencia, la economía global ha generado que las organizaciones se defiendan tanto de los competidores cercanos y bien conocidos, como de aquellos que se encuentran al otro lado del mundo.

En la actualidad el éxito de las empresas depende en gran medida tanto de su flexibilidad como de la capacidad que posean para innovar, además de contar con empleados ágiles y flexibles que se adapten rápidamente a los cambios.

- 5. Tendencias Sociales:** en los últimos años el modo de pensar de las personas ha cambiado vertiginosamente, debido a la variedad de información que poseen.

Actualmente los nuevos conocimientos y cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, esto hace que un profesional deberá renovar sus conocimientos varias veces durante su vida laboral. Aparte las nuevas tecnologías son de baja densidad de mano de obra, lo cual ha producido tasas de desempleo mundiales cada vez más altas. Ahora la gente se reúne en salas de conferencias en Internet donde se consigue infinidad de

información de todo el mundo obteniendo una visión más amplia o una perspectiva más general de la vida en sociedad.

**6. Política Mundial:** El mundo contemporáneo vive una creciente interrelación en todos los aspectos: económicos, sociales, políticos, etc. Los medios de comunicación han empequeñecido a la Tierra, grandes distancias son recorridas en tiempos cortísimos y en fracción de segundos llegan las noticias de otros continentes. Esta interrelación de los hombres que también es una interrelación de los Estados, implica a la vez una suerte de interdependencia de los pueblos. A este fenómeno se le viene denominando globalización.

En síntesis, los cambios son motivados por diferentes situaciones ajenas a las organizaciones, evidenciando que las mismas no son un sistema aislado sino, que funciona según el entorno que la rodea.

En este mismo orden de ideas, todo proceso de cambio organizacional implica el desarrollo de la necesidad de crear fuerzas que impulsen cambios en algunas de las áreas de la organización, los cuales se origina por la interacción dinámica que existen entre ellas. Al respecto, Chiavenato, (2004), explica su clasificación en dos tipos: Internas y Externas.

**Las fuerzas internas son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural. Es ejemplo de ellas: Las adecuaciones tecnológicas, cambio d estrategias metodológicas, cambio de directivas, entre otros. (p. 589-590)**

Este tipo de fuerzas generan cambios internos donde los administradores tienen conciencia de ellas para implantar un cambio organizacional

efectivamente, adaptado a las necesidades de la organización. Del mismo modo, Stoner, (1996), señala algunas fuerzas internas:

- **Cultura organizacional:** ésta es una fuerza básica que guía la conducta de los individuos, por lo tanto cuando se piensa introducir algunas variaciones en la Institución se debe ir educando a las personas hacia la nueva manera de hacer las cosas, para que acepten los cambios y no se opongan.
- **Interés Propio:** El agente encargado de introducir las modificaciones debe tener en cuenta que aunque los individuos se identifiquen en la nueva organización también tienen sus propias aspiraciones las cuales deben ser mejoradas de la mejor manera, ya que estos cambios de realizar un buen trabajo esperan una remuneración adecuada, seguridad en el empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio.
- **Preparación de las Metas de la Organización:** Los integrantes de una nueva organización se oponen a la introducción de nuevas metas, muchas veces por miedo a lo desconocido, es por esto que el gerente a la hora de establecer retos debe conocer con claridad a todos y cada uno de los individuos que integran el sistema para que conozcan la necesidad de la empresa y no obstaculicen el proceso.

En cuanto a las fuerzas externas, Chiavenato (2004), establece que “son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno y son muestras de esta fuerza los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico”. (p. 590).

Todo tipo de alteración proveniente tanto de ambiente interno, como externo, los cambios en las organizaciones provocan actitudes de rechazo, no obstante si se logran analizar dichas modificaciones, pueden llegar a ser provechosa para el buen desenvolvimiento de la relación del personal y la alta gerencia.

### **2.2.6. Etapas del Cambio Organizacional.**

Para realizar un proceso de cambio exitoso, es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio. A continuación se presentan dos modelos de cambio organizacional planteados por expertos en el área:

#### **2.2.6.1. Modelo de Cambio de Lewin.**

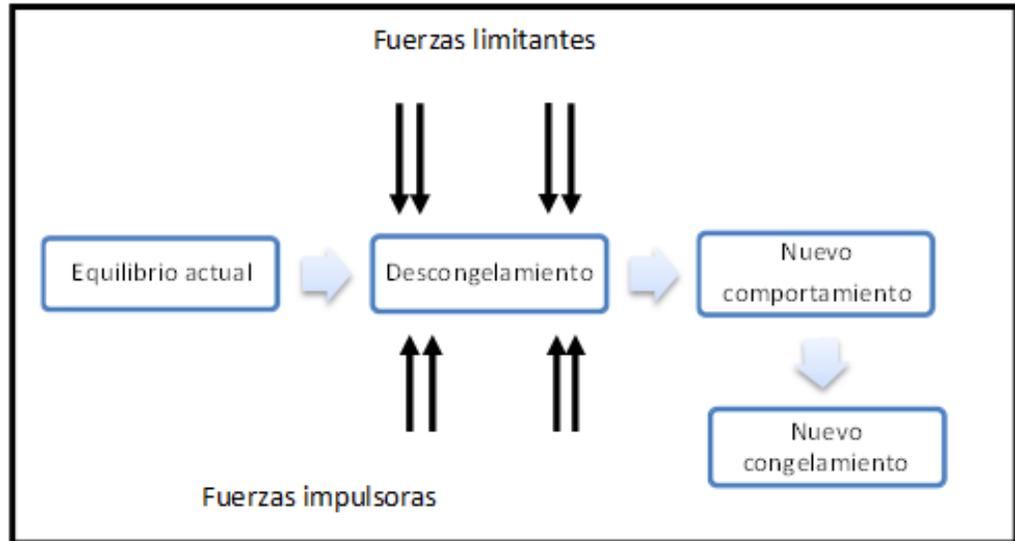
Kurt Lewin, reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna, estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero, el cual para que se dé adecuadamente existen tres pasos básicos, que según Santos (2001), son los siguientes:

- 1. Descongelamiento:** Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se

desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

- 2. Cambio:** Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
  
- 3. Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio):** Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

**Figura N° 1: Modelo del cambio organizacional de Lewin**



Fuente: Adaptado K.Lewin (1951).

Este modelo de cambio organizacional posee estas etapas donde se encuentran presentes tres momentos bien identificados: una situación inicial de la cual la organización quiere salir y establecer cambios, empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema actual. La segunda una situación que es el cambio implantado y por último, el establecimiento del cambio como parte organizacional.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación en general para la organización.

### 2.2.6.2 Modelo de Cambio de Sistemas.

En su libro referente al comportamiento organizacional, Kinicki y Kreitner, (2003), plantean el modelo de cambio de sistemas, el cual ofrece, a los gerentes de empresas un marco referencial que le permitiría comprender la gran complejidad del cambio organizacional. Además les permite percibir que el cambio genera cambios adicionales, en este sentido las soluciones a un conflicto actual se convierten en problemas futuros. Los tres principales componentes de este modelo de cambio son:

- **Entradas:** Todos los caminos organizacionales deben ser compatibles con la misión, visión y plan estratégico resultante de la organización. Una declaración de la misión corresponde a la “razón de ser” de una organización, mientras que su visión es un objetivo a largo plazo en que se describe “qué” quiere ser una organización en el futuro. Mientras que las declaraciones de visión indican el camino, los planes estratégicos contienen los detalles necesarios para crear el cambio organizacional.
- **Elementos blancos del cambio:** son los componentes organizacionales susceptibles a modificación.
- **Salidas:** son el resultado final deseado de un cambio. Una vez más los resultados finales deben ser compatibles con el plan estratégico de la organización.

Este modelo muestra la importancia que tienen la claridad sobre los aspectos básicos de la organización y el estudio de una planificación estratégica que permita seleccionar muy tácticamente los planes de acción a ser implementados en los elementos blancos del cambio, con la finalidad de obtener unas salidas o resultados que compaginen con lo anteriormente planificado.

### **2.2.7. Objetivos del Cambio Organizacional.**

Cuando una empresa u organización se propone cambiar, se establece a si misma metas u objetivos, los cuales desea lograr a través de estos cambios, parafraseando a Mondy y Noe (1997), establece en líneas generales los siguientes:

#### **Objetivos a corto plazo:**

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

#### **Objetivos a mediano y largo plazo:**

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

Estos objetivos son necesarios de evaluar para las organizaciones que desean implementar un cambio organizacional, debido a que su meta primordial es darles sentido de dirección, rediseñar u optimizarlos procesos organizacionales, desarrollar estructuras aptas para que funcionen oportunamente, y ayude a materializar la visión trazada por la organización.

### **2.2.8. Adaptación del Personal.**

Cuando se intenta cambiar la conducta de los individuos que participan en la organización puede resultar un poco incómodo, debido a que se busca modificar habilidades, actitudes, percepciones, expectativas del personal. Es por esto que la adaptación del personal puede ser negativa y opuesta al cambio por lo tanto va a depender de cómo el agente enfoque el proceso para que estos perciban que se tratan de variaciones positivas.

Sí en el proceso de adaptación se toman las precauciones que eliminen la mayor parte de las fuerzas restrictivas de la institución el gerente tendrá más facilidad de motivar e incentivar a los miembros de esta manera permitiéndole que ellos se sientan capacitados y dueños de su trabajo. Además de darle la oportunidad de introducir y aflorar nuevas ideas que mejoren las ya planteadas.

Todo cambio exige algunas modificaciones, al respecto, Guiot (1992) señala que las modificaciones se realizan mediante:

- 1. Ajuste de comportamiento:** Son las modificaciones objetivas que debe hacer aquellos que hacen él y trabajo ya que los patrones de comportamiento deben adaptarse para que se amolden a los nuevos reglamentos, procedimientos y métodos de operación.
- 2. Efectos Psicológicos:** El cambio podría conocerse como la actitud que impulsa al individuo a cambiar para poder enfrentarse a nuevas exigencias, ya que si una persona se siente que es capaz de ajustarse a los cambios sin sacrificios personal y vislumbra el resultado final de cambio como algo sumamente beneficioso
- 3. Adaptación Social:** Son modificaciones en las relaciones entre los empleados, superiores, los grupos informales a los que pueden

pertenecer y a los nuevos empleados con los que puede entrar en contacto. Con periodicidad el cambio afecta el grado de interacción social entre los individuos.

El responsable de introducir estas modificaciones debe estar consciente que los miembros que conforman la organización tienen caracteres y personalidades diferentes, razón por la cual éste antes de implementar cualquier modificación debe de tenerlas presente y de esta manera podrá saber cuáles son las características positivas y negativas de cada una de las personas; el conocimientos de estos aspectos le permitirán a él elaborar y desarrollar las herramientas más adecuadas que se ajusten a las necesidades requerida por los individuos y la organización.

### **2.3. Marco Organizacional de la Universidad de Oriente.**

Para expresar los elementos relacionados con la filosofía de la Universidad de Oriente, se analizarán aspectos de su marco organizacional, tales como la misión, visión, objetivos, funciones y estructuras, que sirven para comprenderla como un todo.

#### **2.3.1. Reseña Historica de la Universidad de Oriente.**

En la búsqueda del conocimiento de la creación y desarrollo de la Universidad de Oriente se consultó en documento online disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=8>, (consultado, 2016, Agosto, 8), donde se destaca que la Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver.

Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en Octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en Enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de Enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, entre otras, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado.

Es casi una antítesis de la Universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos Universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de

cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación Superior y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

### **2.3.2. Funciones de la Universidad de Oriente.**

En cuanto a las Actividades particulares de la Universidad de Oriente según en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado, 2016, Agosto, 8) se destacan las funciones siguientes;

- **Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.**
- **Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.**
- **Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.**
- **Promover al ensayo e implementación de modernos sistemas, estructuras y métodos docentes, científicos y de investigación, los cuales serán sometidos a la evaluación periódica.**

Para cumplir estas funciones, la universidad de oriente se deberá orientar fundamentalmente a dar al estudiante el dominio de los métodos de estudio, relaciones básicas del área conocimientos respectivos, la capacidad y destrezas necesarias para el ejercicio de su carrera y los conceptos de interrelación de su campo profesional con el medio social, así mismo la universidad deberá fomentar la calidad educativa ofrecida por sus docentes, para que sean facilitadores con alto nivel profesional y ética profesional.

### **2.3.3. Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.**

La información referente a la estructura organizativa de la Universidad de Oriente, según documento online disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/la-universidad/estructura>, (consultado ,2016, Agosto, 8), \_está regida por una Junta Superior constituida por las Autoridades Rectorales y veintiún (21) miembros, de los cuales doce (12) representan a la comunidad Universitaria, seis (6) a los organismos oficiales y tres (3) a la comunidad del Oriente del país.

Administrativamente la autoridad máxima de la Universidad de Oriente es el Consejo Universitario, formado por las Autoridades Rectorales, los Decanatos de los cinco (5) Núcleos, cinco (5) representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos (2) representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un (1) representante del Ministerio de Educación y un (1) representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación gestión de la Universidad.

Sin embargo los integrantes de la Junta Superior así como los miembros del Consejo Universitario son de libre elección por el Claustro Electoral y tienen un periodo determinado en el ejercicio de sus funciones.

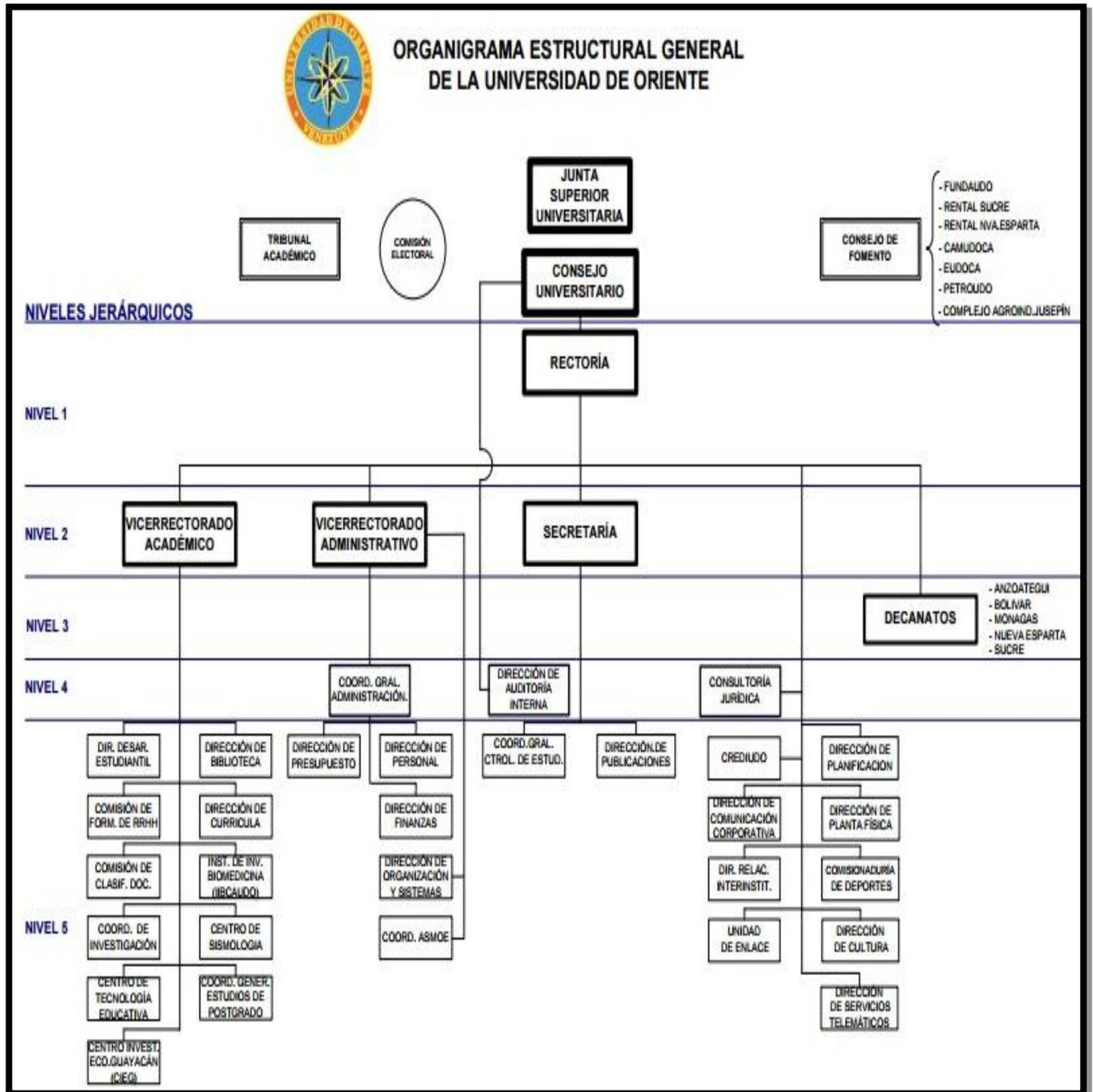
Las Autoridades Rectorales gerencian a la Universidad con la Cooperación de los Decanos de cada Núcleo y un cuerpo de Directores seleccionados entre el profesorado Universitario y personal administrativo con título Universitario, para realizar las correspondientes labores administrativas en las Direcciones de Finanzas, Presupuesto, Personal, Planificación, Promoción y Relaciones Institucionales, Relaciones

Interinstitucionales, Cultura, Informática, Servicios Estudiantiles, Cooperación Internacional, Investigación, Recursos Humanos, Currículo, Biblioteca, Evaluación y Desarrollo Institucional de Clasificación, de Control Interno y de Tecnología Educativa.

A su vez, cada uno de los núcleos es gerenciado por un Decano, electo democráticamente por el Colegio Electoral respectivo, quien se desempeña en sus funciones por medio del Coordinador Académico del Núcleo y el Coordinador Administrativo del Núcleo durante tres (3) años. Como soporte de la infraestructura Universitaria laboran empleados administrativos desempeñando las más variadas responsabilidades, Gerenciales, Administración, Manejo de Personal, Supervisión, información, Secretarial, entre otras.

También cuenta con el personal obrero, responsable del mantenimiento, separación, jardinería, transporte, servicios de comedor y limpieza de la Universidad. El Rectorado nace al mismo tiempo que la Universidad; es el ente encargado de dirigir y coordinar las actividades académicas y administrativas los cinco Núcleos de la Universidad. Lo señalado sobre la estructura organizativa anteriormente puede verse en la figura que se presenta a continuación:

Figura N° 2: Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente.



Fuente: www.udo.edu.ve (2016).

(consultado, 2016, Agosto, 8) el mismo establece su necesidad de contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

#### **2.3.4. Visión de la Universidad de Oriente.**

Asimismo el conocimiento Referente a la visión la Universidad de Oriente, se consultó documento online, disponible en: <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado ,2016, Agosto, 8) el cual considera ser un ente Rector de la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa, orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, mediante las funciones de investigación, docencia y extensión atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

#### **2.3.5. Objetivos de la Universidad de Oriente.**

Los principales objetivos de la Universidad de Oriente que guían su hacer cotidiano se encuentran en documentos online, disponible en: <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>, (consultado, 2016, Agosto, 8) son los siguientes:

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

El cumplimiento de estos objetivos pone en acción el de las misiones institucionales, como son la académica, científica, extensión, como forma de contribuir al desarrollo del país de manera integral e integrada, especialmente en la región oriental.

#### **2.4. Aspectos Generales de la Sección de Nómina Universidad de Oriente Núcleo De Nueva Esparta.**

Esta sección depende linealmente del Director de Personal y es la Dependencia encargada de procesar el pago de salarios y beneficios del personal adscrito al Núcleo de Nueva Esparta de la Universidad, tramitar los movimientos de personal que se generen, procesar las asignaciones y deducciones a la nómina de Becarios y Sabáticos, tramitar y procesar todo lo referente al impuesto sobre la Renta. Todo lo referente al funcionamiento, filosofía, estructura y actividades de la sección de nómina se encontró a

través del documento online disponible en:  
[http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id](http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id)  
= (consultado, 2016, Agosto, 8) lo que se expone a continuación:

#### **2.4.1. Visión Sección de Nómina.**

Automatización total de los procesos a fin de poder minimizar errores en la elaboración y revisión de la Nómina de pago y de esta manera contar con una Nómina confiable.

#### **2.4.2. Misión Sección de Nómina.**

Elaboración de las Nóminas de Pago quincenal de la Universidad de Oriente; llevar a cabo el control de los movimientos que modifican y aumentan las asignaciones en la Nómina y la elaboración del Presupuesto de Recursos.

#### **2.4.3. Objetivos de la Sección de Nómina.**

Así mismo, en el link señalado anteriormente se encuentran los objetivos de la sección, los cuales se presentan seguidamente

- **Implementar un sistema automatizado que permita realizar los movimientos dentro de la Nómina de Pago, liquidar y consolidar la nómina sin depender de la Dirección de Computación.**
- **Establecer en la sección un horario en el cual se haga efectivo la entrega de los Estados de Cuenta a los funcionarios.**
- **Actualizar los Manuales de Procedimiento de la sección, a los fines de ajustarlos a los nuevos programas y garantizar así un desarrollo y cumplimiento de las actividades.**
- **Solicitar el acondicionamiento y mejoramiento del espacio físico de la Sección de Nómina.**
- **Solicitar la elaboración de un programa que se alimente del programa de nómina para la ejecución del Presupuesto de Recursos Humanos.**
- **Adiestrar al personal mediante cursos en áreas que les permitan tener un mayor conocimiento de programas que faciliten la elaboración y preparación de la Nómina de Pago.**

- **Solicitar la elaboración de un programa que permita ejecutar el control posterior de la nómina de forma automatizada por tipo de personal y por tablas de sueldo.**

Como se puede observar los objetivos de la sección de nómina están claramente definidos y contribuyen con la ejecución de actividades tendientes al logro de los mismos, por cuanto representa una guía de acción, de organización y acondicionamiento de espacios de la sección.

#### **2.4.4. Funciones de la Sección de Nómina.**

En este mismo orden de ideas, producto de la consulta del link que se viene señalando, se destacan las funciones de la Sección de Nómina de manera general tiene las siguientes funciones:

- **El procesamiento de la información en cuanto a los movimientos de inclusión, exclusión, modificaciones, asignación y deducción de la Nómina de pago de la Universidad.**
- **Informar al Director de Personal, acerca de los problemas que se presentan, cuando el caso así lo amerite.**
- **Revisar y transcribir los cálculos de Impuesto sobre la Renta en los casos de personas jurídicas o naturales y elaborar las correspondientes órdenes de pago a nombre de la Tesorería Nacional para la cancelación del respectivo impuesto.**
- **Elaborar órdenes de pago por diferentes conceptos, siempre relacionados con los movimientos de la nómina, tales como; pago de Retenciones, pago de quincenas, aportes institucionales o cualquier otro pago que por error u omisión se haya dejado de cancelar en su debida oportunidad a través de la Nómina Regular de Pago.**
- **Elaborar los resúmenes en forma de pago, desglosados por Núcleos y por Bancos.**
- **Revisar la pre-nómina para constatar que los datos suministrados a través de los Boletines de Modificaciones se procesaron correctamente por el Departamento.**
- **Recibir y revisar en caso de pagos de más y tramitar los descuentos correspondientes al personal.**

Las funciones que cumple la sección de nómina contribuye al tratamiento racional de la atención y registro de las obligaciones contractuales del personal a tenor de lo que pautan las leyes y reglamentos laborales y de los contratos que suscribe la Universidad, en particular.

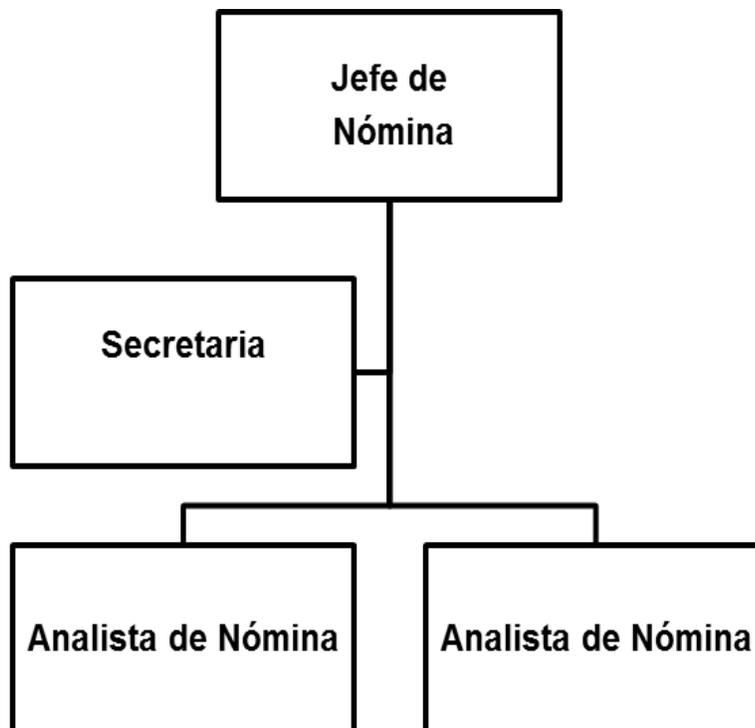
#### **2.4.5. Estructura Organizativa de la Sección de Nómina.**

La caracterización los elementos que conforman la estructura organizativa de la Sección de Nómina se alcanzó mediante la entrevista directa con el persona de dicha sección, cuya información recolectada se constató su veracidad con ellos mismo, lo que permite presentar un organigrama y la definición de cada uno de los cargos.

La estructura organizativa de la sección de nómina es de forma vertical, conformada por tres (3) puestos de trabajo, el área funcional está representado por el responsable de la sección, con tres subordinados encargados del manejo de las subfunciones, ligados unos con otros por líneas de mando que simbolizan la comunicación de responsabilidad y autoridad entre los puestos.

A través del conocimiento obtenido directamente de las personas que conforman la estructura organizativa de la sección de nómina, se elaboró la figura que se presenta a continuación. (Ver figura N° 3)

**Figura 15: Estructura Organizativa de la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**



Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016)

#### **2.4.6. Jefe de Nómina.**

Es el encargado de planificar las actividades a ejecutar en las unidades de nómina, además de distribuir, coordinar y supervisar la labor realizada por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados.

#### **2.4.7. Analista de Nómina.**

Se encarga de revisar la nómina del personal de la institución, a través de la verificación de los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración.

#### **2.4.8. Secretaria.**

Es la encargada de ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato. Aplicar técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

#### **4.4.9. Actividades de la Sección de Nómina.**

El trabajo cotidiano que se realiza en la sección de nómina se consultó en

[http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id](http://vrad.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=)  
= (consultado, 2016, Agosto, 8) lo que a continuación se presenta un extracto:

- **Procesar las asignaciones y deducciones a la nómina de Becarios y Sabáticos.**
- **Tramitar y procesar todo lo referente al Impuesto Sobre la Renta.**
- **Elaborar la nómina de pago por concepto de sueldos, salarios y demás remuneraciones del personal de la Universidad.**
- **Efectuar las retenciones a que haya lugar por diferentes conceptos al personal del Rectorado.**
- **Procesar las distintas consultas y reclamos de los trabajadores.**
- **Las demás que le sean asignadas por los Reglamentos y organismos competentes.**

De estas actividades generales se desprenden las actividades específicas de los cargos que integran la estructura organizativa de la sección de nómina, cuya práctica se confirmó con las persona que ocupan dichos cargos.

#### **4.4.10. Actividades Específicas del Personal de la Sección de Nómina Udone.**

Como se viene señalando el conocimiento de las actividades específicas de los funcionarios que laboran en la sección de nómina, se conocen con la misma estrategia de consulta descrita anteriormente, a partir de la cual se exponen las actividades de los cargos que se describen a continuación:

##### **Jefe de Nómina.**

- Supervisar el trabajo del personal adscrito a la sección de Nómina.
- Revisar y firmar las solicitudes de órdenes de pago que se elaboran en la dependencia.
- Revisar y analizar los cálculos de inclusión y exclusión de la nómina de pago, cualquiera sea el motivo.
- Redactar correspondencias y comunicaciones con determinados casos inherentes a la nómina de pago.
- Redactar comunicaciones con aquellos casos en los cuales puede decidir o autorizar el jefe del departamento.
- Notificar al Director de Personal o jefe inmediato, acerca de las dificultades que se presentan, cuando el caso así amerite.
- Procesar información cuando es emanada de la Dirección de Personal u otro departamento. Con relación a las inclusiones o exclusiones correspondientes a nómina de pago del Rectorado.
- Elaborar órdenes de pago por diferentes conceptos (Embargo judicial, retenciones a la nómina, pago de quincenas, retenciones de I.S.L.R. a empresas de servicios, sueldos y remuneración dejadas de pagar, entre otros) relacionados con los movimientos de la nómina.

- Tomar en consideración las solicitudes o reclamos del personal para la solución de problemas que se presenta cuando exista alguna equivocación en el procesamiento de la nómina.
- Instruir a los núcleos basándose en los procesos que se debe seguir para la ejecución de cualquier variaciones dentro de la nómina.
- Dar respuesta oportuna cuando así lo requiera cualquier otra dependencia de la institución, funcionarios o cualquier otra persona natural o jurídica que lo solicite.

### **Analista de Nómina.**

- Realizar los diferentes movimientos de embargo judicial al personal así como la elaboración de su respectiva orden de pago.
- Preparar la información para la elaboración de las órdenes de pago correspondiente a la retención de Impuesto Sobre la Renta al personal de la institución.
- Asesorar a las instancias que así lo soliciten en materia de Retención de impuesto según el reglamento vigente.
- Elaborar boletines de modificación para la suspensión de las claves de seguro Social, Política Habitacional e Impuesto Sobre la renta al personal jubilado
- Elaborar nómina regular de pago.
- Elaboración de boletines de modificación en los diferentes movimientos de la nómina tales como: ingreso, traslado, cambio de sueldo, tipo de personal, retiro de Nómina y diferentes pagos socioeconómicos a través de la nómina a todo el personal de la institución.
- Revisar la pre-nómina de acuerdo a los movimientos incluidos en el mes.
- Chequear mensualmente los boletines de modificación, con la nómina clave por clave.

- Elaborar el cuadro de bancos de la nómina y revisar que los montos de los diskettes estén conforme con los listados.
- Desglosar los 15 y 30 de cada mes los listados de bancos correspondientes a los pagos, luego arreglarlos por núcleos para ser anexados a las solicitudes de órdenes de pago.
- Realizar los descuentos de gastos médicos. H.C.M, todos los meses por medios de un listado realizado en una hoja de análisis.
- Atender reclamos del personal de la institución, sobre los datos errados en la nómina y realizar los ajustes correspondientes.
- Formular ante el jefe de inmediato, las observaciones pertinentes sobre datos errados, suministrados por la liquidación de nómina.
- Llevar el registro y control de los montos cancelados al personal por diferentes conceptos.
- Detectar irregularidades en los pagos al personal e informar al jefe del departamento.
- Transcribir y acceder información operando un computador.
- Analizar la pre-nómina de pago y detectar posibles errores.
- Realizar un control posterior de nómina para verificar si las modificaciones fueron elaboradas, y evaluar errores que se mantuvieron en las anteriores.

### **Secretaria.**

- Tipiar todas las correspondencias, asentarlas en el libro de correspondencias enviadas y enviarlas a los departamentos respectivos.
- Realizar memorando de remisión de todos los estados de cuenta enviados a los Cum – laude y personal jubilado para ser entregado a sus respectivos núcleos y al fondo de jubilación y pensión.
- Asentar y enumerar correspondencias recibidas en el departamento.

- Recibir todas las correspondencias que lleguen al departamento.
- Atender al personal que labora en la institución así como también a personas que desean alguna información.
- Transcribir órdenes de pago por concepto de retenciones, montepío, socorro mutuo, embargos, entre otras.
- Archivar correspondencias.
- Tener cronológicos de órdenes de pago de manera ordenada.

## 2.5. Definición de Términos.

La definición de términos básicos según explica Arias (2006) éste “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulado”. (p.23).

Es decir, se trata de aclarar las palabras empleadas en la realización de la investigación en general. A continuación se definen una serie de términos relacionadas con el tema de la investigación:

- **Agente de Cambio.** Es la persona que encabeza o emprende el proceso de cambio de una situación de organización (Stoner, 1996).
- **Ambiente:** Son instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la organización. (Robbins, 1996).
- **Cambio.** Es un proceso cognoscitivo facilitado para obtener nueva información y nuevos conceptos. (Schein, 1998).
- **Cambio Individual.** Son las modificaciones ocurridas en la actitud, los valores e imágenes de una persona. (Wendell F y Cecil B. 1996).

- **Cambio Planeado.** Intento sistemático para rediseñar una organización de tal manera que se pueda adaptar a los cambios del entorno exterior y alcanzar nuevas metas. (Wendell F. y Cecil B. 1997).
- **Cambio Organizacional:** Se plantea que el cambio organizacional ocurre en la estructura organizacional ocasionada por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento y reducción de tamaño, en la tecnología y en la forma en que trabaja la gente y los recursos humanos. (Mondy-Noe, 1997)
- **Competencia:** Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado. (Rosenberg, 1987)
- **Comunicación:** Transmisión de la información en el seno de un grupo, considerada en sus relaciones con la estructura de este grupo. (Acebo, 2000).
- **Cultura Organizacional:** Expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de la interacción y de relación de determinada organización. (Chiavenato, 2000,).
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (www.Gestiopolis.Com.)
- **Descongelar:** Hacer que la necesidad de cambio sea tan evidentes que la persona, el grupo o la organización pueda ver y aceptar sin problemas, que el cambio se debe dar. (Stoner, 1996).
- **Efectividad:** En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo. (Rosenberg, 1996).

- **Eficiencia:** Aptitud, competencia en el trabajo que se desempeña. (Acebo, 2000).
- **Estructura de la Organización:** Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. (Stoner, 1996).
- **Fuerzas Internas.** Son aquellas fuerzas que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental y que provienen de la tensión organizacional. Tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. (Robbins, 1996).
- **Fuerzas Externas.** Son aquellas que provienen del ambiente, entre otras, las tecnologías, los cambios de valores sociales, así como las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social) las cuales crean las necesidades del cambio organizacional. (Robbins, 1996).
- **Metas:** Son los resultados deseados de las actividades y los comportamientos de las personas y la organización. (Acebo, 2002).
- **Normas:** Lineamiento aceptable de conducta que comparten los miembros de los grupos. (Robbins, 1998)
- **Necesidad.** Las deficiencias que experimentan una persona en un punto particular en el tiempo. (Chiavenato, 2000).
- **Organización.** Unidad social coordinada de manera constante, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (Robbins, 1993).
- **Recongelar:** Es convertir en norma un patrón conductual nuevo mediante mecanismo de esfuerzo y apoyo. (Stoner, 1996)
- **Recursos Humanos.** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cuál sea su nivel jerárquico a su tarea. (Chiavenato, 2000).

- **Resistencia al Cambio.** Actitud desfavorable que asumen los individuos ante situaciones innovadoras que inhiben al proceso de cambio. (Hodgetts, 1996).
- **Resistencia Individual.** Fuentes individuales de resistencia al cambio que residen en las características humanas básicas, percepciones, personalidades y necesidades. (Robbins, 1996).
- **Tecnología:** Se refiere a la forma como una organización, transforma sus insumos en productos. (Robbins, 1996).

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo hace referencia al tipo de estudio, diseño, nivel, y unidad de estudio de la investigación, la cual requiere de la implementación de una técnica de recolección de datos que permita validar los resultados, haciéndolo más confiable y medible.

### 3.1. Tipo de Investigación.

La investigación realizada fue de campo con referencia documental debido a que la información fue directamente obtenida de la sección de nómina de la Universidad de Oriente Estado Nueva Esparta y se sustentó con fuentes bibliográficas provenientes de textos, tesis, facturas, movimientos, reportes mensuales de nómina, entre otros. Según (Tamayo, 2011, p.18), señala:

**En el diseño de campo los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.**

Así mismo en cuanto a lo referido a la parte documental (Fidias G. Arias, 2012, p.27), define:

**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: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.**

El autor hace referencia a todas aquellas investigaciones que se apoyan en el análisis de documentos escrito, provenientes de materiales impresos u otro tipo de documento.

### **3.2. Nivel de Investigación**

En cuanto al nivel de investigación es de carácter descriptivo, debido a que se logró un análisis, evaluación, identificación e interpretación de los hechos reales que ocurrió a lo largo del estudio, Según (Tamayo, 2011, p.53) señala que “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”.

El trabajo de investigación permitió analizar incidencias de la gestión del cambio organizacional en la sección de nómina de la Universidad de Oriente del Estado Nueva Esparta

### **3.3. Técnicas de Recolección de Información.**

El proceso de recolección de información fue llevada a cabo a través de la observación directa, entrevista no estructurada y la encuesta, aplicado a la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, así como se sustentaron las bases teóricas en la revisión bibliográfica.

#### **3.3.1. Observación Directa.**

Esta técnica permitió conocer de una manera más detallada la estructura de la institución, los pasos que llevan para el registro y procedimientos de la nómina, las previsiones que toman en base a la situaciones puntuales presentadas al momento de llevar a cabo sus actividades normales, la organización de información según su nivel de prioridad, además de permitir verificar la información obtenida en las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

En referencia a lo anterior Méndez (1995) señala que “La observación directa se define por objeto de conocimiento aquello que es susceptible de

conocer, ya que tiene la intención de aumentar su grado de conocimiento sobre el mismo” (p.17).

El conocimiento se enfoca en comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas, para ello el autor señala la observación como la técnica más sencilla que será el medio o vía que permitirá obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **3.3.2. Entrevista No Estructurada.**

Esta técnica fue aplicada principalmente a la Jefa de la sección de nómina, permitiendo mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador, tratándose en general de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación teniendo como características principales la ausencia de una estandarización formal en la relación humana.

De acuerdo a lo establecido por Mercado (1999), define la entrevista no estructurada como: “Aquella que no cuenta con un grupo de preguntas específicas, ni tampoco están las preguntas limitadas a una lista de alternativas” (p 65). En conclusión, ésta técnica pretende obtener información de una forma oral y personalizada que aunque está guiada por el entrevistador tendrá siempre un esquema flexible no estándar.

### **3.3.3. La Encuesta.**

La encuesta como técnica de recolección, es ampliamente utilizada en el proceso de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. En lo que respecta, Arias (2006) define la encuesta como: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema

particular”. (p.72), es decir se recolecta información de temas de interés del investigador mediante una relación con los sujetos involucrados en dichos temas.

Esta investigación pretende mediante la encuesta conocer la percepción y/o opinión que posee el personal en lo referido a la ocurrencia de cambios organizacionales y las incidencias generadas dentro de la institución a raíz de su implementación.

#### **3.4. Instrumentos de Recolección de Información.**

Dentro del estudio de campo, uno de los instrumentos adecuados para obtener información, es el cuestionario diseñado por el investigador con preguntas abiertas o cerradas concernientes al tema de estudio.

De acuerdo a lo establecido por Hurtado (2000) explica que “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 479), dicho instrumento debe ser fácil de ser leído, corregido, cuantificable, diferenciador, el cual permita obtener informaciones de alto nivel de credibilidad que sirvan de base a la investigación. Del mismo modo Bernal (2006) lo define como:

**El conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio. En general un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (p.222)**

El cuestionario es una herramienta que permite al investigador obtener información de manera puntual y concisa. Bajo tal perspectiva, se diseñó un

(1) cuestionario, dirigido al personal que labora en la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, conformado por dieciséis (16) preguntas cerradas de selección múltiple relacionada con elementos que permitirá diagnosticar e identificar los factores presentes en la situación a evaluar.

### **3.5. Unidad de Estudio.**

La unidad de estudio o unidad de análisis está referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. Es así como la unidad puede estar dada por una persona, un grupo, un objeto u otro que contengan claramente los eventos a investigar.

De este modo, Hurtado (2000), explica que la unidad de estudio “se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o variable, que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución” (p.151). Lo anterior expuesto, permite visualizarla como la unidad de la cual se necesita información, conformada por una persona o conjunto de individuos de donde se obtendrán los datos.

En el caso de la presente investigación, la unidad de estudio está constituida por el área donde se desarrolla y recopila toda la información, en el caso de la presente investigación es la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, constituida por dos (4) personas, las cuales conforman sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. Estas son: Un (1) Jefe de Nómina, un (2) Analistas de Nómina y una (1) secretaria. (Ver Figura N° 4)

**Figura N° 16: Personal de la Sección de Nómina Universidad de Oriente  
Núcleo Nueva Esparta.**

<b>NÓMINA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>
<b>Administrativo</b>	Jefe Nómina	<b>1</b>
	Analista de Nómina	<b>2</b>
	Secretaria	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4 puestos</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Galván, V. y Mata C. (2016).

### **3.6. Técnica de Análisis de Datos.**

Una vez que se haya recaudado los datos, bien sea a través de un instrumento cualitativo o cuantitativo, se debe analizar la información o los datos obtenidos en el estudio.

Al respecto, Sabino (1994) define la técnica de análisis de datos como “La selección de ciertos criterios haciendo referencias en herramientas como, tipo de métrica de las variables utilizadas, cualitativas y cuantitativas” (p. 13). Es decir el análisis de datos va a depender de la información recolectada por los investigadores para su posterior interpretación.

La información recabada mediante la aplicación del cuestionario se muestra cuadros de frecuencia porcentual. Posteriormente, los resultados obtenidos fueron analizados en función de las variables de estudio, en función de la teoría consultada lo que genera el conocimiento obtenido por los autores de esta investigación

## CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presentación y análisis de datos, representa una de las partes más relevantes de una investigación. Bavaresco, (2001), opina que el análisis de los datos corresponde a las explicaciones cuantificativa de los resultados obtenido por el investigador, siendo esta favorable o no, a la teoría expuesta requiere de su discusión a fin de desarrollar una exposición de motivo referido a los resultados. Es decir que permite examinar los datos de manera numérica y a la vez se describen las cualidades de un objeto de estudio. Al respecto Hernández y Col (2006) explican lo siguiente:

**La finalidad de análisis de datos es describir las variables y explicar sus cambios y movimientos y las características que lo componen son la sistematización, utilización intensiva de la estadística descriptiva e inferencial, basado en variables, impersonal, posterior a la recolección de los datos. (p.14)**

Es por ello que el análisis de datos representa la etapa más importante de la investigación, debido a que involucra la sistematización y descomposición de los resultados obtenidos, a objeto de alcanzar los objetivos planteados que son reflejados en el desarrollo de la información recolectada en el cuestionario.

Este se aplicó directamente a todo el personal que trabaja en la sección de nómina, que en su conjunto está conformado por cuatro personas, representando un grupo pequeño y la cantidad y calidad de los datos se ajusta a este tamaño, así mismo, la interpretación que se puede hacer de los mismos, estará en función de esta limitante.

#### 4.1.- Fuerzas Externas e Internas Relacionadas con el Cambio Organizacional en la Sección de Nómina.

A continuación se presentan los cuadros estadísticos con cantidades, cifras porcentuales y con sus respectivos análisis, donde se vaciaron los datos arrojados por el cuestionario de gestión del cambio aplicado al personal de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, con el fin de analizar los cambios organizacionales ocurridos en la sección de nómina.

**Cuadro 1: Tiempo de servicio de los empleados de la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta**

<b>Tiempo de Servicio</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 1 año</b>	0	0
<b>1 año a 3 años</b>	0	0
<b>4 años a 6 años</b>	0	0
<b>7 años a 9 años</b>	1	<b>25%</b>
<b>10 ó más años</b>	3	<b>75%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

En relación a los datos obtenidos en este primer cuadro, los resultados que se presentan son los siguientes: 25 % de los empleados que laboran en la sección de Nómina poseen 7 a 9 años, mientras que un 75 %, indico tener 10 años o más en la institución.

Según los resultados, se constata que la sección de Nómina cuenta con

funcionarios de carrera con muchos años de servicio, a nivel organizacional esto podría asegurar que es un personal que confronta de la mejor manera la adaptación a nuevos procesos de trabajo. Al respecto, Chiavenato (2000), señala lo siguiente:

La capacidad de adaptación de los miembros de una organización a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, representa uno de los factores más impactantes sobre el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos. (p.288).

Cuando los cambios organizacionales se producen estos suelen afectar a varios elementos constituidos en la empresa como son los objetivos organizacionales, tareas, estructuras, procesos, personas, valores, recursos; dentro de los recursos, cabe resaltar el impacto positivo que genera contar con un personal de carrera con gran cantidad de años de servicio, debido a que el sentido de pertenencia que posean tendrá sus efectos en el comportamiento y disposición ante cualquier transformación ocurrida en la organización.

De acuerdo a los valores obtenidos en el cuadro N° 2, se logró observar que el 50 % poseen título de Licenciado del personal, del mismo modo un 25% para son Técnicos Superiores Universitarios, mientras que el 25 % restante poseen un nivel de instrucción secundaria, sin embargo se encuentra realizando sus estudios universitarios.

**Cuadro 2: Nivel de instrucción del personal de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**

<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Primaria</b>	0	<b>0%</b>
<b>Secundaria</b>	1	<b>25%</b>
<b>T.S.U.</b>	1	<b>25%</b>
<b>Licenciado</b>	2	<b>50%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

La formación académica es un beneficio integral debido a su condición inherente de superación hacia la competencia requeridas para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro de la organización de manera más profesional.

En la actualidad las organizaciones que se encuentren atravesando diversos tipos de cambios, deberán asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos y actitudes acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo, para ello requieren del desarrollo de competencias entendidas tal como lo plantea Spencer y Spencer citados por Rodríguez, (2006) “Las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas” (p.98).

En base a lo anterior se podría decir que es de vital importancia para la

sección de nómina contar con un personal capacitado, con un grado de instrucción Universitaria preferiblemente, pero sobre todo que posea las competencias básicas necesarias para adaptarse a cualquier variación que pueda surgir dentro de la organización.

**Cuadro 3: Ocurrencia de cambios en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta.**

Ocurrencia de Cambio	Nº Personas	%	Cambios Implantados
Sí	1	25%	Sistema Informático de Nómina
	1	25%	
	1	25%	
	1	25%	
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

El cuadro 3 muestra que el 100% del personal expresó que si ocurrieron cambios en la sección de Nómina de la Universidad. Las afirmaciones en su totalidad coincidieron en cuanto al cambio implantado, especificando que el mismo se originó debido a la implementación de un nuevo sistema computarizado de nómina que afectó moderadamente la metodología de trabajo de las personas que laboran en esta sección.

El cambio en una organización significa pasar de una situación a otra, y afecta a los individuos, grupos y organizaciones completas. La introducción de un nuevo sistema de Información para la sección de nómina representó una transformación que afectó la forma de realizar los trabajos y la

implementación de nuevos procedimientos a seguir para el correcto funcionamiento del sistema.

**Cuadro 4: Fuerzas que impulsaron el cambio en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Fuerzas de Cambio</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Fuerzas Internas</b> (proviene de a dentro de la Instituciones)	1	25%
	1	25%
	1	25%
	1	25%
<b>Fuerzas Externas</b> (Son ajenas a la Institución como política, economía)	0	0%
<b>Otras</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

Este cuadro muestra que un 100 % de los empleados encuestados, expresan que la principal fuerza que motivó modificaciones en la sección de nómina, fue la fuerza interna debido a que se produjeron transformaciones que provienen del interior de Universidad, donde entran las adecuaciones tecnológicas como razón primordial del cambio.

En las organizaciones surgen fuerzas que pueden o no servir de impulsor de cambio, estas suelen provenir por dos vías una internamente que promueve la necesidad de cambiar la metodología de trabajo y el

comportamiento proveniente del interior de la empresa, y la otra externamente que se origina en el entorno o medio ambiente que rodea la organización que logra influir y afectar para generar cambios. (Robbins, 2004)

Es inevitable que existan fuerzas que ocasionen cambios en una institución, En el caso particular de la sección de nómina, se logró evidenciar que la principal razón que origino el cambio radico en la necesidad interna de poseer un sistema de información de nómina actualizado que facilite las actividades y automatice los procedimientos relacionados con la nómina de pago.

**Cuadro 5: Medios utilizados para informar la necesidad de cambio en la sección de Nomina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Medios de información para el cambio</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Reuniones</b>	1	25%
<b>Charlas</b>	1	25%
<b>Memorándum</b>	0	0%
<b>Conversaciones informales</b>	1	25%
<b>Otros</b>	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

En el presente cuadro se puede observar que el 25 % de los empleados se les fue comunicado la necesidad de cambio a través de reuniones, otros 25 %, señaló que fue informado mediante charlas, seguido de un 25 % por

conversaciones informales y por último un 25% utilizando otras fuentes de información.

En la sección de nómina el personal fue informado referente al cambio, pero de manera muy fugaz y con pocas explicaciones. En tal sentido, no se utilizaron técnicas de comunicación adecuadas que permitieran informar sobre los planes e instrucciones de cambio con claridad y de modo conciso.

El correcto manejo de información permite a las organizaciones mantener una comunicación efectiva que facilite el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa y su medio, o bien, permita influir en las opiniones, actitudes y conductas del personal, todo ello con el fin de que el proceso de comunicación se pueda dar de la mejor manera.

Muchas veces sucede que hay una gran cantidad de información que es importante para el personal y sin embargo, en la empresa es tratada como confidencial, cuando en realidad no es así, por consiguiente es recomendable que a todo el personal se le informe sobre los cambios que se pretendan realizar en la institución, debido a que de esta manera el personal se sentirá tomado en cuenta y su participación puede ser de mayor utilidad.

Finalmente, entrando en reflexión, los aspectos relacionados con la comunicación son indispensables para mejorar el apego al cambio, todas las personas que integran la empresa deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo, lo cual garantizara el éxito de su implementación.

**Cuadro 6: Participación en los cambios implantados en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Solicitud de opinión en el proceso de cambio</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Nunca</b>	2	50%
<b>Algunas veces</b>	2	50%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

Este cuadro señala que el 50 % del personal que labora en la sección de nómina indicó que nunca se les solicita su opinión sobre los cambios, mientras que el 50 % restante expresó que en algunos casos se les ha solicitado su opinión.

Los resultados muestran que la opinión activa en el proceso de cambio proveniente de los jefes del cual depende la sección, fue prácticamente nula, donde la mayoría de los empleados no efectuó su aporte expresando su aprobación o desaprobación del proceso, no obstante un pequeño grupo ha participado directamente en ciertas actividades vinculadas con las transformaciones generadas.

Una manera fundamental de crear aceptación para el cambio consiste en solicitar la opinión al recurso humano. Esto alienta a los miembros de la empresa a hacer sugerencias que impulsan a la aceptación progresiva del cambio.

**Cuadro 7: Adaptación al cambio de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Adaptación al Cambio</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	4	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

El Cuadro N° 7 evidencia 100 % del personal expresó que si se adaptaron a los cambios efectuados en cuanto al sistema de información de nómina nuevo, ya que no tuvieron otra alternativa, sin embargo hubieran preferido previo entrenamiento o capacitación por parte de los agentes de cambio.

De acuerdo con lo establecido por Robbins (2004), la adaptación al cambio es considerada “Una capacidad para ajustar el comportamiento de los empleados a las nuevas situaciones generadas por factores internos o externos de la empresa, por ello es indispensable coordinar los recursos y actividades necesarias para mejorar la adaptación que se requieran” (p.561).

Cabe destacar que en el proceso de adaptación tras la ocurrencia de un cambio no siempre los resultados arrojados son los más deseados, en consecuencia puede generar resistencia al mismo.

En el caso de la sección de nómina se logró observar que el proceso de adaptación se dio de manera efectiva, debido a que cuentan un personal capacitado, con muchos años de experiencia en el área y que muestran una actitud positiva, contribuyendo esto al correcto funcionamiento de la transformación.

**Cuadro 8: Factores que provocaron el cambio en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Factores</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Estructura</b>	0	
<b>Tecnología</b>	3	75%
<b>Ambiente Físico</b>	0	
<b>Personas</b>	1	25%
<b>Ninguna</b>	0	
<b>Otras</b>	0	
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

El cuadro N° 8 muestra que un 75 % del personal expresó que el factor que provoco el cambio en la sección de nómina, fue la tecnología. Mientras que solo un 25 % afirma que el cambio fue motivado por las personas.

El entorno cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones exige que se implanten cambios tecnológicos en las mismas, los que les permitirán ser cada vez más productivas.

En cuanto a los cambios tecnológicos, Robbins (2004) menciona que

“Actualmente se están introduciendo nuevos equipos, herramientas, nuevos métodos de trabajo, la automatización y la computación que están cambiando notablemente debido a la generación y utilización de la nueva tecnología” (p.556), todos ellos representan los cambios tecnológicos más relevantes referentes a las formas de realizar los trabajos.

En el caso de la primera opción, efectivamente en la sección de nómina el cambio principal ocurrido, fue provocado por la necesidad de poseer un nuevo sistema de administrativo para la elaboración de la nómina, que agilicé y automatice los procedimientos de trabajo y mejore el rendimiento del personal en cuanto al tiempo se refiere.

Con respecto a la segunda opción referente al cambio en las personas, efectivamente es un tipo de cambio organizacional, en cuanto a ese (Robbins, 1996) explica que, el propósito de este tipo de cambio es ayudar a las personas y grupos a trabajar unidos de una manera efectiva a fin de lograr los objetivos de la organización.

En esta categoría de cambios se pueden mencionar el cambio de actitudes y de comportamiento organizacional. En relación a la cita anterior se logró observar que en la sección de nómina no hay deficiencias actitud evidenciada en las personas, por lo contrario, al tratarse funcionarios que llevan trabajando en el ámbito de nómina muchos años, están abiertos a todo cambio que les permita mejorar los procedimientos de nómina respectivos.

**Cuadro 9: Contribución al cambio de las actividades realizadas por la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Nivel de Contribución</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	<b>0%</b>
<b>Mejor, pero aún con fallas</b>	4	<b>100%</b>
<b>Poco favorable</b>	0	<b>0%</b>
<b>Desfavorable</b>	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

En este cuadro se puede observar que el 100% de del personal de la sección de nómina, afirma que los cambios tecnológicos ocurridos han generado mejoras en el procedimiento de nómina, sin embargo presentan muchas fallas que impiden el eficiente funcionamiento del mismo.

En cuanto al nivel de contribución generados por los cambios organizacionales, todo dependerá del papel que tome el gerente o impulsor del cambio. Al respecto, Lalinde (2015), opina que en la actualidad organizaciones enfrenta constantemente cambios acelerados, no es un trabajo fácil, debe mostrar tolerancia a la ambigüedad y estar permanentemente comprometido con el diagnóstico de situaciones y evoluciones de contingencia.

El Gerente es la figura más visible de la organización en un proceso de cambio, es identificado como el sujeto que toma las decisiones; una de sus principales funciones es la cooperación para lograr obtener resultados favorables, que induzca a toda su gente a contribuir espontánea y

voluntariamente con sus esfuerzos para lograr el cambio y obtener los objetivos deseados.

Al momento de plantearse el cambio ocurrido en la sección de nómina, estudiar previamente todos los impactos que generarían esta transformación, era la principal tarea de la Delegación de Personal del Rectorado, aunado a la existencia de una comunicación abierta entre el personal y la directiva, donde participen activamente en el proceso de transformación del mismo.

**Cuadro 2: Etapa en la que se encuentra el proceso de cambio de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Etapa Actual del Proceso de Cambio</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Inicio y preparación del cambio</b>	0	<b>0%</b>
<b>Informarles a los trabajadores los objetivos del cambio</b>	0	<b>0%</b>
<b>Puesta en práctica de nuevos procedimientos</b>	4	<b>100%</b>
<b>Supervisión y control de los nuevos procedimientos</b>	0	<b>0%</b>
<b>Otras</b>	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

El Cuadro N° 10 señala que el 100 % del personal expresa que el proceso de los cambios se encuentra en la etapa de puesta en práctica de nuevos procedimientos, es decir que el cambio ya fue implantado y los funcionarios se encuentran experimentando los nuevos procedimientos

aunados al cambio tecnológico ocurrido en la sección de nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

Kurt Lewin en sus investigaciones referentes a los modelos de cambio, citado por (Santos, 2001), afirma que la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo. Se puede observar que en la actualidad la sección de nómina tras la puesta del cambio tecnológico se encuentra en la fase del recongelamiento, esta se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos.

Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable, para lograr esto, se recomienda que en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, entre otros) para acelerar el proceso de instrucción, lo que puede resultar muy útil para mantener motivado al personal.

**Cuadro 3: Consideración de las modificaciones ocurridas en la sección Nomina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Modificación en la Institución</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Excelente</b>	1	25%
<b>Buena</b>	1	25%
<b>Regular</b>	2	50%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

El Cuadro N° 11, señala que el 25 % del personal de la sección de nómina, consideran que las modificaciones fueron excelentes, seguido del 25 % opinan que fueron buenas y por último el 50 % consideran que fueron Regulares.

Para el recurso humano al referirse sobre modificaciones en su organización implica un choque de opiniones dinámico, al estar implantados y en marcha los cambios la experiencia personal de cada individuo considera qué tan positivo o negativo haya sido el proceso, para algunos la adaptabilidad es un reto que implica mucho temor que conlleva a percibir que su situación en la organización va a empeorar, en cambio a otros trabajadores los hace considerar que son estrategias para mejorar.

**Cuadro 42: Tipos de cambio implementado en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente.**

<b>Tipo de Cambio</b>	<b>N° Personas</b>	<b>%</b>
<b>Cambio Gradual</b>	0	0%
<b>Cambio Reactivo</b>	0	0%
<b>Cambio anticipado</b>	0	0%
<b>Cambio Impositivo</b>	4	100%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

La modificación ocurrida en la sección de nómina, fue realizada para mejorar los procedimientos relacionados con el sistema ya existente. Por esta razón se evidencia en la mitad del personal la carencia de entusiasmo en lo que a la opinión del cambio se refiere, ya que a éstas le exigen esfuerzo y cambio en su desenvolvimiento laboral creando así inseguridad sobre el proceso de cambio que se implementó en la sección.

El cuadro anterior refleja que el 100 % del personal que labora en la sección de nómina, afirman que el cambio ocurrido se dio de un día para otro de manera impositiva, donde no se le consultó a nadie su opinión sobre la necesidad del cambio, actuando de manera coercitiva con los funcionarios que laboran en la sección.

Al respecto, Koontz y Wehrich (2004) el cambio coercitivo “es aquel en el que los cambios se imponen sin consultar a quienes deberían llevarlos

adelante” (p.89), este cambio se mantiene mientras la persona que lo ejerce tenga el poder suficiente para mantenerlo.

En líneas generales, se puede interpretar la definición anterior, como cambios impositivos generados por el poder o la autoridad, sin darles la oportunidad de participación en el proceso de transformación a las personas que se verán principalmente afectadas por dichas modificaciones.

En el caso de la sección de nómina, el personal explica que el cambio se debió a la incorporación de un(a) nuevo(a) Jefe(a) en la Delegación de Personal a nivel rectoral, quien consideró que el sistema anterior era obsoleto, y sin previo estudio de la situación, le dio curso a lo implementación del nuevo sistema de nómina voluntariamente.

**Cuadro 5: Herramientas preparadas para preparación física y psicológica en relación al cambio en la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Herramienta de Preparación	N° Personas	%
Charlas	0	0%
Cursos	0	0%
Seminarios	0	0%
Talleres	0	0%
Congresos	0	0%
Ninguna de las anteriores	3	75%
otras	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de Gestión de Cambio (2016).

En cuanto al cuadro anterior, se logra observar que el 75 % explica que no se le facilito ningún tipo de preparación previa para la implementación del cambio, sin embargo a un 25% correspondiente a la Jefa de la sección, menciona que luego de que la Delegación de Personal tomo la decisión de implementar el cambio tecnológico en la sección de nómina, se le informo en una reunión sobre el cambio del sistema y se le facilito un instructivo sobre el uso del mismo.

Es relevante observar que de (4) personas que laboran en la sección de nómina, solo a una se le explico sobre el funcionamiento del sistema, quedando las otras (3) personas por fuera, lo que resulta un factor desfavorable, debido a que los funcionarios han tenido que aprender por ensayo y error; mientras que lo correcto sería que por tratarse de cambios en los medios tecnológicos, se les bajara una formación o curso, previa a la implementación del nuevo sistema, ya que los funcionarios venían trabajando con un sistema menos avanzado y con una metodología de trabajo completamente diferente, lo cual genera incidencias observadas en los procedimientos para la elaboración de la nómina, ampliando el margen de error en vez de reducirlo.

#### **4.2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

La descripción analítica de las fuerzas externas e internas relacionadas con el cambio organizacional en la sección de nómina, de acuerdo con la interacción de sus integrantes, nos permitió analizar incidencias de la gestión del cambio organizacional ocurridas en la sección antes mencionada.

En este sentido, se realizó una matriz FODA aplicado a la Sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, mediante la

entrevista con los integrantes de esta sección quienes trabajaron de manera activa y en conjunto para definir las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de su sección a objeto de recolectar datos reales y significativos del personal involucrado directamente asociados al funcionamiento del sistema.

Una vez realizada la matriz FODA posteriormente se procede a realizar un análisis FODA, de acuerdo a Serna (2003), “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. (p.157). Es decir, el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

En este sentido el estudio realizado en la sección de nómina permitió obtener resultados referidos a los elementos de análisis del contexto social asociado al funcionamiento de la sección de nómina del núcleo Nueva Esparta de la Universidad de Oriente, los cuales se muestran a continuación en la matriz FODA aplicada a la sección:

**Figura 17: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas al cambio organizacional de la sección de Nómina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

<b>Fortalezas (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrera.</li> <li>- Personal capacitado en el área de ciencias sociales.</li> <li>- Poseen equipos tecnológicos adecuados.</li> <li>- Espacio físico adecuado.</li> <li>- Existe comunicación efectiva en el equipo de trabajo.</li> <li>- Poseen una estructura organizacional adecuada.</li> <li>- Personal con motivación al cambio.</li> </ul>	<b>Debilidades (D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones burocratizada del nivel central.</li> <li>- Falta de comunicación por parte del rectorado.</li> <li>- Cambios drásticos que afectan las metodologías de trabajo.</li> <li>- Cambios impositivos, toma de decisiones centralizada.</li> <li>- Constantes fallas en los nuevos procedimientos aplicados.</li> <li>- Falta de capacitación previa a la implementación del cambio.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de paquetes informáticos más avanzados.</li> <li>- Contratar agentes de cambios externos especialistas en el área.</li> <li>- Realidad nacional requiere contribución de universidades.</li> <li>- Cursos de formación personal para ser permeables al cambio.</li> </ul>	<b>Amenazas (A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constantes fallas en el servicio de internet.</li> <li>- Deficiencia en recursos financieros.</li> <li>- Racionamiento eléctrico.</li> <li>- Crisis económica mundial.</li> <li>- Interferencia de entes gubernamentales (Opsu)</li> </ul>

Fuente: Galván, V. y Mata C. (2016).

### **4.3. Análisis Estratégico de los Factores Internos y Externos Asociados con la Sección de Nómina.**

Una vez alimentadas la matriz FODA de la sección de nómina, el paso a seguir es analizar cada una de ellas en base a sus factores internos y externos que intervendrán en la selección de la estrategia a aplicar en la misma, según lo señala Ponce (2006). Esto surge con la identificación y combinación de los factores como se muestra en la Figura N° 2.

#### **4.3.1. Estrategias (FO)**

Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Realización de cursos y/o talleres para formación personal que permitan adaptarse asertivamente a los cambios venciendo las resistencias inerciales.
- Realizar cursos de actualización tecnológica que lo preparen para integrarse a los cambios que presiona el avance tecnológico.
- Fomentar el aprendizaje cooperativo en función de su integración grupal para superar las dificultades generadas por la individualización.
- Crear un Departamento institucional de gestión de cambio que prevea las modificaciones pertinentes y las incorporaciones de los nuevos procedimientos en los procesos de trabajo.

#### **4.3.2. Estrategias (FA)**

Uso de fortalezas para evitar amenazas.

- Desarrollar la motivación al trabajo y su compromiso institucional.
- Entrenamiento al personal para protección de equipos ante los cambios en el sistema eléctrico para que sean sensibles a posibles obstáculos en los procesos laborales.

- Entrenamiento al personal en la optimización de recursos materiales, financieros y tecnológicos.
- Establecer una sinergia entre los entes gubernamentales y las características propias de la sección.
- Generar cultura institucional que favorezca los cambios en el conocimiento y en las prácticas laborales.
- Hacer análisis crítico de la calidad de su trabajo en el campo regional donde actúa las instituciones.

#### **4.3.3. Estrategias (DO)**

Vencer debilidades aprovechando oportunidades.

- Instituir un proceso organizacional que prepare al personal a adaptarse al cambio de forma menos impactante.
- Capacitar al personal mediante la realización de cursos o talleres en el área profesional para incorporar los nuevos procedimientos de trabajo.
- Desarrollar competencias comunicativas que faciliten la participación del trabajador en los cambios a implementar.
- Favorecer la relación de estudios de grado universitarios que faciliten el análisis de los cambios necesarios a incorporar al trabajo.
- Facilitar el intercambio de experiencias laborales entre los núcleos y el rectorado.
- Generar mayor nivel de autonomía al desarrollo de los núcleos en la realización de su trabajo.

#### **4.3.4. Estrategias (DA)**

Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

- Facilitar la comunicación en los niveles institucionales referente a la toma de decisiones.
- Fortalecer vínculos de cooperación con entes externos que afecten los procedimientos de trabajo.
- Formación al personal para anticipar e integrarse a los cambios organizacionales.
- Sensibilizar a entes público y privados sobre las características y necesidades propias de la institución.
- Establecer periodos de encuentro intra e interinstitucional para reflexionar en cuanto a las complejidades del trabajo y sus posibles modificaciones.

## CONCLUSIÓN

El cambio abarca todo nuestro entorno, esa es la principal característica de la época e implica que las organizaciones actuales deben mantener una actitud abierta y flexible, contraria a la monotonía, a la rutina y a la burocratización en el ejercicio laboral, de manera que se evite que el paso del tiempo agobie al personal, creando apatía y comprometa las metas organizacionales.

Mantener la atención sobre el cambio organizacional significa mantener vivo al personal, garantizando que toda la organización esté enérgica y que pueda perdurar en el tiempo, a fin de cuentas esa es la meta su perdurabilidad en un ambiente de competitividad por los recursos que la sociedad otorga a las instituciones y sobre todo por atraer a las personas más calificadas para el trabajo.

En el caso de la Universidad De Oriente Núcleo del Estado Nueva Esparta, en la sección de Nómina, se quiso analizar las incidencias de la gestión del cambio organizacional en el personal que labora de la dicha sección mediante una investigación de campo con referencia documental y técnicas afines a las mismas, que permitió recolectar información directamente de dicho personal, arrojando las siguientes conclusiones:

- Los cambios ocurridos en la institución generaron en el personal de nómina la disposición requerida para ajustarse a los mismos en función de la capacitación que tiene el personal (nivel universitario) y con años de servicio (más de 9 años en promedio) que los hace funcionarios con experiencia profesional de carrera.

- En el área de la tecnología es donde los cambios han tenido mayor incidencia, debido a la modificación del sistema administrativo de nómina originado desde nivel rectoral para su implementación obligatoria en cada núcleo.
- Los cambios evidenciados fueron impulsados por fuerzas internas, es decir fue provocado por agentes internos de la Institución, por cambios en la estructura de personal del rectorado.
- La ausencia de consulta de la opinión del personal en el proceso de cambio incide en su implementación, lo expone a la influencia del trabajo burocrático, impositivo y trae fallas en la comunicación entre el ente rectoral y el equipo de trabajo del núcleo.
- No se observa profundidad en los cambios por cuanto se encuentran en la etapa de puesta en práctica de nuevos procedimientos, ha generando mejoras en el procedimiento de nómina, más sin embargo presentan fallas que impiden el eficiente funcionamiento del mismo.
- Los cambios implementados no han logrado su mayor alcance debido a que existe carencias de herramientas físicas y psicológicas que debilitan el proceso de adaptación, ya que no se le facilitó al personal ningún tipo de preparación previa para la implementación del cambio, generando tensión en el clima organizacional y confusión al personal con respecto a los procedimientos para la realización de sus actividades.

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones anteriores y con el propósito de perfeccionar la gestión de cambio organizacional en la implementación de procedimientos novedosos en la sección de Nómina Universidad De Oriente Núcleo del Estado Nueva Esparta, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Tomar en cuenta las características particulares del equipo de trabajo de la sección de nómina como contexto facilitador de la adaptación a los cambios.
- Los cambios deben ir más allá del nivel tecnológico, ya que el cambio primeros protagonistas del cambio viene siendo el componente humano o mirando desde la complejidad del trabajo humano, algún cambio en cualquiera de esos aspectos se desborda al resto.
- Los cambios no deben estar sujetos netamente a modificaciones en la estructura de personal, debido a que la institución tiene el sentido de la perdurabilidad y a ella se ajusta el cumplimiento de las finalidades con las que fue creada.
- Los cambios deben implementarse tomando en cuenta la opinión de las personas involucradas en los mismos, a objeto de que logren la comprensión y aceptación necesaria para su implementación.
- Se debe mantener una constante observación sobre el impacto que van provocando los cambios para que no se quede a nivel superficial y afecten todo el proceso laboral.

- Para que los cambios tengan un mayor alcance, es conveniente preparar previamente al personal a nivel psicológico y profesional mediante cursos o capacitación relacionados con el cambio a implementar.
- Para facilitar el éxito en los cambios, es necesario anticipar y superar la burocratización, la percepción impositiva, optando por acompañarse de una comunicación asertiva que incorpore al personal de manera activa y consciente.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Acebo, García, Sofía y Enrique V. (2000). *Diccionario Enciclopédico Larousse*. Editorial, Agrupación S.A. Colombia.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme, Caracas.
- Araya y Rojas. (2005). *Análisis del cambio organizacional en la Contraloría Municipal de Maturín Edo. Monagas año 2004-2005*. Universidad de Oriente. Monagas.
- Audirac, Carlos (1995). *ABC del Comportamiento Organizacional*. Editorial Trillas. México.
- Bernal Torres, César Augusto (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson Educación. México.
- Bavaresco, A. (1994). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Editorial Ediluz, Maracaibo, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed). Editorial Mcgraw Hill S.A. Santa Fe de Bogotá.
- Chiavenato, I. (2000) .*Administración en los nuevos tiempos*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Clemenza, C. Y Ferrer, J. (2000). *Sistema de Evaluación del desempeño de las universidades públicas nacionales*. Ponencia presentada en el IV congreso Internacional del CLAD. Santo domingo. República Dominicana.
- French, W. y Bell, C. (2005). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Guiot, J. (1992). *Diseño de la Organización*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico. Editorial Thomson.

- Hodgetts, R. (1996). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Editorial Mcgrawhill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Fundación SYPAL, caracas, Venezuela.
- Keit, D. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kinicki y Kreitner, (2003), *Comportamiento Organizacional*. Primera Edición, Mc Graw Hill. México.
- Maestre y Ruíz. (2005): "*Estudio del Proceso de Cambio Organizacional*". Universidad de Oriente. Monagas.
- Mercado, S. (1999). *Como Hacer Una Tesis*. Editorial Limusa, Mexico.
- Mondy y Noe (1997), Descripción del puesto de trabajo. Editorial Trillas. México.
- Ley de Universidades. (1970, 8 De Diciembre). Gaceta Oficial De La República, N° 1429.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. México.
- Rosenberg, J. (1996). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano / Centrum. España.
- Sabino, Carlos. (1994). *Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos*. 3ra Edición. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela
- Schein, Edgar (1998). *Psicología de la Organización*. (3ra ed.) PRINTECE/HALL. México. Vidal (2009)
- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Limusa Wiley. Mexico.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Editorial, Prentice Hall. México,
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). Módulo 5. *El proyecto de investigación*. Tercera Edición. México.

- UNESCO. (1998). *Educación para todos en el año 2000*. Recuperado de <http://www.unesco.org/education/wef/venezuela/contents.html>.
- Ventocilla, Eleodoro (1996). *La Cultura de la Agregación de Valor*. Primer Congreso de Recursos Humanos USR, Caracas.
- Velásquez. (2005). *Propuesta para la implementación de un modelo de desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado*. Universidad de Oriente. Monagas.
- Wendell, French y Bell (1996). *Desarrollo Organizacional*. Editorial, Prentice Hall. México.

**Anexos**  
**CUESTIONARIO**

Este cuestionario permitirá conocer la opinión de los trabajadores que hacen vida en la sección de Nomina de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, referente al Cambio Organizacional y sus elementos, de modo que puedan contribuir al proceso de investigación de campo.

1. Tiempo de servicio que tiene en la institución.

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

1 año a 3 años \_\_\_\_\_

4 años a 6 años \_\_\_\_\_

7 años a 9 años \_\_\_\_\_

10 o más años \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su nivel de Instrucción?

Primaria \_\_\_\_\_

Secundaria \_\_\_\_\_

TSU \_\_\_\_\_

Licenciado \_\_\_\_\_

Postgrado \_\_\_\_\_

Otro, especifique \_\_\_\_\_

3. ¿Sabe usted si la institución ha pasado por algunos cambios recientes?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

De ser afirmativa su respuesta, por favor explique:

---

---

---

4. ¿Cuáles de las siguientes fuerzas considera usted que impulsaron los cambios ocurridos en la institución?

Fuerzas Internas (provocado por Instituciones) \_\_\_\_\_

Fuerzas Externas (Son ajenas a la Institución) \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál tipo de cambio considera que fue implementado en la institución?

Cambio gradual \_\_\_\_\_

Cambio reactivo \_\_\_\_\_

Cambio anticipativo \_\_\_\_\_

Cambio impositivo \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Se le facilito a usted toda la información necesaria para que comprendiera la necesidad de cambiar?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. ¿A través de qué medios se le informo de las variaciones que iban a ser implantadas en la organización?

Charlas \_\_\_\_\_

Reuniones \_\_\_\_\_

Memorandum \_\_\_\_\_

Conversaciones informales \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿Se le solicito a usted su opinión acerca de los cambios establecidos en la organización?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera usted esta modificación en la institución?

Excelente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

10. ¿Se ha adaptado usted a las modificaciones ocurridas en la institución?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

De ser afirmativa o negativa su respuesta, por favor explique:

---

---

11. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que provocaron el cambio implantados en la empresa?

Estructura \_\_\_\_\_

Tecnología \_\_\_\_\_

Ambiente Físico \_\_\_\_\_

Personas \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

12. ¿En qué medida ha contribuido el cambio a las actividades realizadas en la sección de Nómina Udone?

Muy Favorable\_\_\_\_\_

Mejor, pero aun con fallas\_\_\_\_\_

Poco favorable\_\_\_\_\_

Desfavorable\_\_\_\_\_

13. ¿En qué etapa considera que los cambios se encuentran en los actuales momentos?

Inicio y preparación del proceso\_\_\_\_\_

Informarle a los trabajadores los objetivos del cambio\_\_\_\_\_

Puesta en práctica de nuevos procedimientos\_\_\_\_\_ Supervisión y control de los nuevos procedimientos\_\_\_\_\_

Otras\_\_\_\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles de las siguientes herramientas, brinda la institución a su personal con la finalidad de prepararlos física y psicológicamente en relación al cambio que se lleva a cabo en Institución?

Charlas \_\_\_\_\_

Cursos \_\_\_\_\_

Seminarios \_\_\_\_\_

Congresos \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

Otras\_\_\_\_\_ Especifique\_\_\_\_\_

15. ¿Considera usted que está en capacidad de hacer algún aporte para optimizar el proceso de cambio en la sección de Nómina de la Udone?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

16. En caso de responder afirmativamente. ¿Cuál aporte realizaría usted para optimizar el proceso de cambio en la sección de Nómina de la Udone?

Mantener el proceso en marcha\_\_\_\_\_

Cumplir con los nuevos procedimientos de trabajo \_\_\_\_\_

Ser eficiente y eficaz en la realización del trabajo \_\_\_\_\_

Tener iniciativa orientada a la participación\_\_\_\_\_

Todas las anteriores\_\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

*Gracias por su Colaboración*

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

<b>TÍTULO</b>	INCIDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA NÓMINA Y ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA NÓMINA "NOMOS" PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA SECCIÓN DE NÓMINA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA.
---------------	---

AUTOR (ES):

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
GALVÁN DE DÍAZ, VANESSA CAROLINA.	<b>CVLAC:</b> 19.318.083 <b>E MAIL:</b> admon.empre.083@gmail.com
MATA RODRIGUEZ, CHARLES DAVID	<b>CVLAC:</b> 20.325.936 <b>E MAIL:</b> charlesmatarodriguez@gmail.com

## PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

- Cambio Organizacional.
- Adaptación, Burocratización.
- Comunicación.
- Planificación.
- Actividades.
- Estrategias.
- Sistema Administrativo.
- Nómina.
- Centralización.
- Toma De Decisión burocrática.

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN
	CONTADURÍA

### RESUMEN (ABSTRACT):

Desde el área organizacional, de gerencia estratégica y de sistema de información gerencial se pudo estudiar la sección de Nómina de la Universidad de Oriente del Núcleo Nueva Esparta a objeto de analizar *las incidencias de la gestión del cambio organizacional, la planificación estratégica para la elaboración de la nómina y el funcionamiento estratégico del sistema nómina "Nomos"* aplicado por personal que labora en la sección antes mencionada. Para lograr dichos objetivos se realizó una investigación de campo con referencia documental, recolectando los datos mediante cuestionario, entrevista no estructurada y observación directa en el área de nómina, que permitió obtener y procesar la información en los tres seminarios. En el primer caso, se llegó a la conclusión de que el personal de la sección tiene alta disposición al cambio y se adaptan fácilmente a los nuevos procedimientos de trabajo, no obstante se evidenció su crítica a la forma de implementación impositiva y toma de decisiones burocratizada por parte del nivel rectoral. En el segundo caso, se concluyó que posee una planificación semanal en base a las actividades para la elaboración de nómina arraigadas a un proceso rutinario y monótono que disuade la presencia del factor estratégico de la planificación, no está siendo aprovechada en función a las metas Institucionales. Finalmente en el tercer caso, mediante el estudio del funcionamiento del sistema de nómina, se logró evidenciar que existen factores tanto internos como externos que impiden el normal funcionamiento del mismo, sin embargo son manejables y se pueden canalizar para lograr obtener mejores resultados, normalizando el funcionamiento del mismo.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
GUEVARA, LUCRECIA	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS x</b>	<b>TU x</b>	<b>JU x</b>
	<b>CVLAC:</b>	14.841.547			
	<b>E_MAIL</b>	lucreciaguevara8@gmail.com			
NÁRVAEZ, JOHANNA	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS x</b>	<b>TU x</b>	<b>JU x</b>
	<b>CVLAC:</b>	14.685.358			
	<b>E_MAIL</b>	jnarvaezs80@gmail.com			
MONTAÑO, LUIS	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS x</b>	<b>TU x</b>	<b>JU x</b>
	<b>CVLAC:</b>	15.676.997			
	<b>E_MAIL</b>	luis.montano@ne.udo.edu.ve			

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2016</b>	<b>10</b>	<b>14</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
Trabajo_D_Grado_Galvan_Vanessa_Mata_Charles	.docx
Trabajo_D_Grado_Galvan_Vanessa_Mata_Charles	.pdf

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

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y EN CONTADURÍA PÚBLICA

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

PREGRADO

**ÁREA DE ESTUDIO:**

CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA

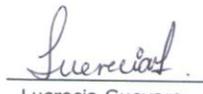
**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

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

  
VANESSA GALVÁN

  
CHARLES MATA

  
Lucrecia Guevara  
**JURADO**

  
Johanna Narváez  
**JURADO**

  
Luis Montaña  
**JURADO**

**POR LA SUBCOMISION DE TRABAJO DE GRADO**