



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

**Análisis del manejo del cambio para la competitividad de las
pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Venezuela.**

ASESOR ACADÉMICO:

MSc: María Pacheco.

REALIZADO POR:

Br. Mota Grisbely 16.710.979

Br. Salazar Carmen 17.244.569

**Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado,
presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciadas
en Administración.**

Maturín, Febrero de 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

**Análisis del manejo del cambio para la competitividad de las
pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Venezuela.**

Presentado por:

Br. Mota Grisbelys Josefina

Ci: 16.710.979

Br. Salazar Peinado carmen victoria

Ci: 17.244.569

APROBADO POR:

**Prof. Beatriz vallejo
Jurado principal**

**Prof. Juan Carlos Hernández
Jurado principal**

**Prof. María Pacheco
Tutor Académico**

RESOLUCION

Según lo establecido en el artículo 41 del reglamento de trabajo de grado de la Universidad de Oriente: “Los trabajos de grados son de la exclusividad, y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de Núcleo respectivo, el cual participara al Consejo Universitario”



DEDICATORIA

Este éxito se lo dedico principalmente a Dios Todo Poderoso por haberme dado la fortaleza de seguir adelante.

A mis padres: Eudorina Peinado, y Octavio Salazar porque creyeron en mi, por ser ese apoyo incondicional, que me sustento como fuerte pilar para que nunca me derivara y me diera por vencida a la primera adversidad que se me presentara.

A mis hermanos, Carlos, Ángel y Dionni y mis sobrinos Oscar, y Octavio quienes contribuyeron día a día a esforzarme para ser mejor persona y un ejemplo para ellos.

A mi compañero incondicional, Humberto Plaza por cada día dame su apoyo para seguir adelante y lograr este éxito.

A todos mis Amigos por ser pilares y apoyo en la carrera que escogimos. Todos ustedes han compartido los triunfos y las derrotas de este largo camino que hemos recorrido y que nos falta por recorrer.

¡Gracias a todos ustedes gracias!

Carmen Salazar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda aquella persona que desea y contribuyan para un mundo mejor donde reine la sinceridad la paciencia y por supuesto la responsabilidad con ellos mismos y con los demás.

A mi madre Ana Ríos y a mis papas, Luis y Giorgis por sus apoyos y amor, gracias por creer en mí. Los AMO.

A mis hermanos que son gran parte de mi vida, que sepan que a pesar de las dificultades no debemos de dejar lograr lo que queremos.

A mis amigos y profesores por sus apoyos incondicional.

A mi hijo que es el sol que ilumina cada día mi vida al amanecer, y a mis sobrinos y sobrinas que con su amor me hacen mejor persona.

A mi tío Jaime que me ha brindado todo su apoyo cuando más lo he necesitado, mil gracias mi tiazó.

En fin a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente.

Grisbely Mota

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso primeramente por darme salud y nunca desampararme, cuidarme y darme el regalo más hermoso que es la vida.

A mis padres y hermanos, por brindarme siempre ese apoyo incondicional, y motivarme a seguir a delante.

A mi compañero incondicional ese hombre que forma parte de mi vida Humberto Plaza, por todo el apoyo dado, y por su gran disposición en esta meta alcanzada.

A la Universidad de Oriente por darme la oportunidad de ingresar a esta casa de estudios y a todos sus profesores por transmitirme sus conocimientos, sabiduría y experiencia, tan necesarias para el ejercicio de mi carrera.

A los más Importantes que fueron mis Amigos y Compañeros de estudio y a mi Compañera de Trabajo de Grado Grisbely Mota.

Gracias a todos...!

Carmen Salazar

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le doy gracias a **DIOS** que es el que ilumina mi camino día tras día, y es quien me ha ayudado a conseguir mis metas.

A **mi mami** por estar siempre cuando más la necesito y brindarme su amor y apoyo incondicionalmente.

A **mis papas Luis y Giorgis** por ayudarme, apoyarme brindarme todo su amor incondicional. A **mis hermanos y hermana** que son gran parte de mi vida gracias por su amor y apoyos.

A **mi esposo Yonny Figuera** que siempre ha estado para guiarme y ayudarme cuando más lo he necesitado.

A **mis amigas y amigos, Kelly, Marileidys, José, René, Ynghira, Carlos H, Carlos L, Katiuska**, por apoyarme y darme siempre un poquito de su amor ya que fueron el mayor ejemplo de amistad.

A **los profesores** que fueron parte de mi formación académica, y por brindarme sus conocimientos

A **mi hijo, sobrinos y sobrinas** porque son mi fortaleza y el sol que ilumina mi vida.

Gracias a todos

Grisbely Mota

INDICE GENERAL

	pp.
ACTA DE APROBACIÓN	ii
RESOLUCION	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	x
INTRODUCCION	1
PARTE I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	6
1.2.1 Objetivos Generales	6
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICACION	7
1.4 GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS	7
PARTE II.....	9
ASPECTOS TEORICOS	9
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	9
2.2 PYMES.....	9
2.2.1 Definición de Pymes	9
2.2.2 Características de las Pymes	10
2.2.3 Factores Determinantes del Éxito Competitivo en las Pymes.....	11
2.2.4 Constatar el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresa (Pymes).....	13
2.3 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	14
2.3.1 La Responsabilidad del Cambio	16
2.3.2 Resultados del Proceso del Cambio	16
2.3.3 Tipos de Cambio.....	17
2.3.4 Etapas para Implementar el Cambio Organizacional.....	20
2.3.5 Un Modelo Propuesto para la Gestión del Cambio.....	22
2.4 DEFINICIÓN DEL MANEJO DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	30
2.4.1 Elementos atener en cuenta en la Gestión del Cambio.....	31
2.4.2 Las Personas, las Organizaciones y el Cambio.....	32
2.5 COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES.....	33
2.6 OPERACIONALIZACION DE VARIABLE.....	33
PARTE III.....	34
ASPECTOS METODOLOGICO	34
3.1 METODOLOGIA.....	34
3.2 NIVEL DE INVESTIGACION	34

3.3 TIPO DE INVESTIGACION	34
3.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	35
3.4.1 Lectura Evaluativa	35
3.4.2 El Subrayado	36
3.4.3 El Fichaje	36
3.4.4 El resumen.....	37
3.4.5 Tipos de Resumen.....	37
3.4.6 Población	38
PARTE IV	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
4.1 CONCLUSIONES.....	39
4.2 RECOMENDACIONES	41
BILBLOGRAFIA.....	42
ANEXOS.....	44
HOJAS METADATOS.....	45





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

Análisis del manejo del cambio para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Venezuela.

ASESOR ACADÉMICO:

Prof: María Pacheco.

REALIZADO POR:

Br. Mota Grisbely 16.710.979

Br. Salazar Carmen 17.244.569

RESUMEN

El manejo del cambio es muy importante dentro de la (PYMES), por ser una parte fundamental los cambios son asumidos por personas preparadas que contribuyen la clave y la base de las empresas, por eso es necesario transmitirles la misión, la visión y objetivos de dicha organización para que hayan buenos resultados dentro de ella; y así lograr que el cambio sea factible tanto para las Pequeñas y Medianas Empresas como para todos los que laboran en ella. Es por eso que las pymes se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, y la globalización de la economía. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados. También se plantean objetivos como son Identificar los cambios y aspectos que afectan las pymes, describir la capacidad que tiene las pymes para desarrollar estrategias de competitividad para afrontar los cambios, y explicar la influencia en la competitividad de las pymes en el manejo del cambio. Esta investigación es de tipo documental, porque se refiere a la obtención y análisis de datos que vienen de fuentes documentales, por cuanto esto está basado en análisis crítico e interpretación de datos, por lo tanto dicha investigación nos permitió conocer que en Venezuela hay más de 3000 (PYMES) y 93.878 personas empleadas en 1998, sin embargo en el año 2005 hubo una disminución de 49.418 personas empleadas, es por eso que el Instituto Nacional Estadístico señala que el 47% es de empleos directos. En tal sentido se concluyo que Las pymes tienen que tener la capacidad de desarrollar estrategias tales como: prevenir conflictos, cuando provocarlos, como evitarlos, como construir alianzas, para que al momento de enfrentar los cambios sea de manera pasiva sin tener conflicto dentro de la empresa.

Palabras claves: cambio, competitividad, PYMES, empleados.

INTRODUCCION

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son el motor de la economía en la gran mayoría de los países del mundo. Sin embargo, son las grandes empresas las que reciben el mayor reconocimiento, ya que manejan las marcas famosas, las campañas de mercado, publicidad y acaparan la mayor parte de los medios de comunicación. El mundo empresarial tiene una gran deuda de reconocimiento o millones de empresarios (PYMES), verdaderos campeones ocultos y héroes de los negocios que contra todo pronostico hacen sobrevivir y crecer su empresa para construir una sociedad y un futuro mejor.

Las PYMES tienen necesidades particulares, únicas, diferentes adaptadas y ejecutadas antes de implantarlas adecuadamente en las empresas pequeñas y medianas, escasez de recursos, la liquidez, la falta de competitividad, Razones por las cuales todos los años, un importante porcentaje de PYMES terminan cerrando sus puertas al público. El hecho de no encontrar los caminos de la competitividad y la propiedad empresarial lleva a la muerte a miles de empresas en estos países, dejando como consecuencia niveles cada vez más altos de desempleos, deudas y depresión económica entre sus emprendedores, y un nivel más bajo de calidad de vida para toda las relaciones con el proyecto empresarial que ha fracasado.

La competitividad de las PYMES, es un tema que es de suma importancia porque este ayudara o permitirá conocer cómo se pueden adaptar a los cambios que surjan en Venezuela, y dentro de las (PYMES) económicamente, sin que haya inconvenientes entre los trabajadores ni en el

entorno que los rodea. Y así mismo mantener un ambiente saludable dentro de la misma.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía, por mencionar algunos. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados.

En las PYMES, cada día se ejecutan cambios entre los cuales han de planificarse lo mejor posible para así no afectar tanto a los trabajadores que laboran en ella.

En el desarrollo de este estudio se desglosaron las siguientes partes:

Parte I: Establece las generalidades del tema como, el planteamiento del problema y tiene como objetivo general, análisis del manejo del cambio en la competitividad de las PYMES de Venezuela. Y los objetivos específicos, justificación e importancia y glosario de términos.

Parte II: Esta constituida por el desarrollo de la investigación, es donde se describe la competitividad de las PYMES en Venezuela, así también el manejo del cambio en las PYMES de Venezuela.

Parte III: Señala la metodología a desarrollar la cual fue documental, con un nivel descriptivo, de igual manera las técnicas de recolección de información, conclusiones, y bibliografía.

PARTE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

Hoy en día las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son influenciadas de manera positiva y negativa, por las interacciones externas y internas en el plano político, económico y humano; lo que marca la diferencia va ser en la manera en que asuman o conozcan cada una de estas interacciones. En la actualidad por la dinámica mundial, el mundo globalizado, el manejo de la información; los cambios están a la orden del día; por lo cual las (PYMES), deben establecer una metodología para afrontar los cambios y de esa manera crear las estrategias que conducirán la rentabilidad y permanencia en el tiempo de las (PYMES).

Cabe señalar que las (PYMES) para enfrentarse a las interacciones tienen que aplicar estrategias que permitan planificar, preparar el sentido o el rumbo en un periodo determinado; esto originara llevar un pie delante para afrontar los impactos generados por ellos.

En Venezuela las (PYMES), son entidades independientes tienen un papel importante en el desarrollo de la economía por diferentes razones como, son fáciles de establecer por ser un generador de empleo, Cesar Montes Millán establece que en las pequeñas empresas el personal está conformado de 25 a 100 empleados, y que en las grandes empresas es de 101 a 500 empleados.

Según Venamcham en 1998 establece que en Venezuela hay más de 3000 (PYMES) y 93.878 personas empleadas, sin embargo en el año 2005 indica que hubo una disminución de 49.418 personas empleadas, es por eso que el Instituto Nacional Estadístico señala que el 47% es de empleos directos. De esta forma se debe tener en cuenta que el 90% de las empresas industriales son Pyme y un 85% de los afiliados de Venamcham son Pymes.

Es por esto que se señala que la gran mayoría de las pymes venezolanas orientan sus relaciones a corto plazo, buscando posibles soluciones inmediatas aun a costa del deterioro del futuro, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales y en cuanto al manejo del cambio es visto como una imposición a la cual hay que reaccionar con urgencia, convirtiéndose en una gran causa ya que la competitividad en el ámbito global exige una orientación más a largo plazo.

Por lo tanto no nos debe sorprender que se comente, el que no existe una aplicación dinámica de las nuevas tecnologías, el proceso de adaptación al cambio del nuevo paradigma económico mundial ha sido muy lento y con un poco de resistencia contribuyendo de esta forma a la falta de utilización y mejora de las tecnologías y ser más competitivo. Es necesario de que la gerencia asuma y aplique las estrategias acompañada de los nuevos tópicos gerenciales, nuevas herramientas organizativas para enfrentar a la competencia, a la demanda de las necesidades que los mercados actuales requieren.

Kelly (1996) señala que “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se está convirtiendo el modelo de la nueva empresa y en un motor crucial del desarrollo económico” (p. 28)

Sogeti establece que las (PYMES) representan más del 50% total de las empresas en Venezuela, estas son las que más problemas tienen, menos apoyo, imposibilidad de acceder a créditos o asesoría. Los pequeños y medianos empresarios tienen un profundo conocimiento técnico, pero una gran aridez administrativa.

Sin embargo, las Pequeñas y medianas Empresas son las que probablemente más lo necesitan, y también las que más fácilmente logran mejorar sus procesos. Por ser una ventaja competitiva personal, basada en algún diferencial técnico excelentes vendedores, sobresalientes artesanos cuando ellos se encargan del proceso todo funciona bien.
<http://pymesvenezuela.blogspot.com/2010/09/pymes-en-venezuela.html>

Conociendo lo antes mencionado y alguna de las ventajas de manejar cambios se pueden preparar las (PYMES), por ser el grupo pujante o punta de lanza para el desarrollo económico productivo del país, de igual manera el talento humano que está dentro de ella forjando así el hombre nuevo capaz de adaptarse y asumir todas las adversidades que se le presenten el plano profesional o social; Lo que se traducirá en la mejora continua produciendo así un alto rendimiento de los colaboradores ya que se minimizaría la resistencia al cambio o lo que es lo mismo se eliminaría el miedo a lo desconocido.

Cabe destacar que transformando a la empresa en un órgano competitivo y adaptado a las nuevas exigencias globales empresariales, la competitividad es el vehículo que garantiza el éxito empresarial; las interacciones del entorno influyen directamente sobre ella.G

Según Drucker, 1986 establece que la competitividad es una estrategia que resulta de cambiar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. Pág. 272

De acuerdo a lo anterior se formularon las siguientes interrogantes

¿Cómo influye el cambio tanto negativo como positivo en las pymes?

¿Qué es el manejo de cambio en las pymes?

¿Cómo afecta el cambio a las pymes?

¿Qué relación hay entre la competitividad de las pymes y el manejo del cambio?

¿Cuál es la importancia de que las pymes manejen el cambio para que sean más competitivas?

¿Qué pasaría si no se aplica el cambio en las pymes?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivos Generales

Análisis del manejo del cambio en la competitividad de las pymes de Venezuela.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los cambios y aspectos que afectan las pymes.
- Describir la capacidad que tiene las pymes para desarrollar estrategias de competitividad para afrontar los cambios.
- Explicar la influencia en la competitividad de las pymes en el manejo del cambio.

1.3 JUSTIFICACION

Analizar las PYMES como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional es muy importante ya que este da origen de controlar todos los movimientos que van a afectar a la Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), con el fin de ayudar y permitir conocer cómo se pueden adoptar a los cambios que surjan dentro de la misma sin que haya inconvenientes entre los trabajadores ni en el entorno que los rodea. Y así mismo mantener un ambiente saludable dentro de las (PYMES). De esta manera se establece que el manejo del cambio en la competitividad busca la forma de originarse para así mismo lograr el equilibrio existente en el tiempo estipulado, para poder transformarlo en cambios más provechosos para las pequeñas y medianas empresas.

1.4 GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

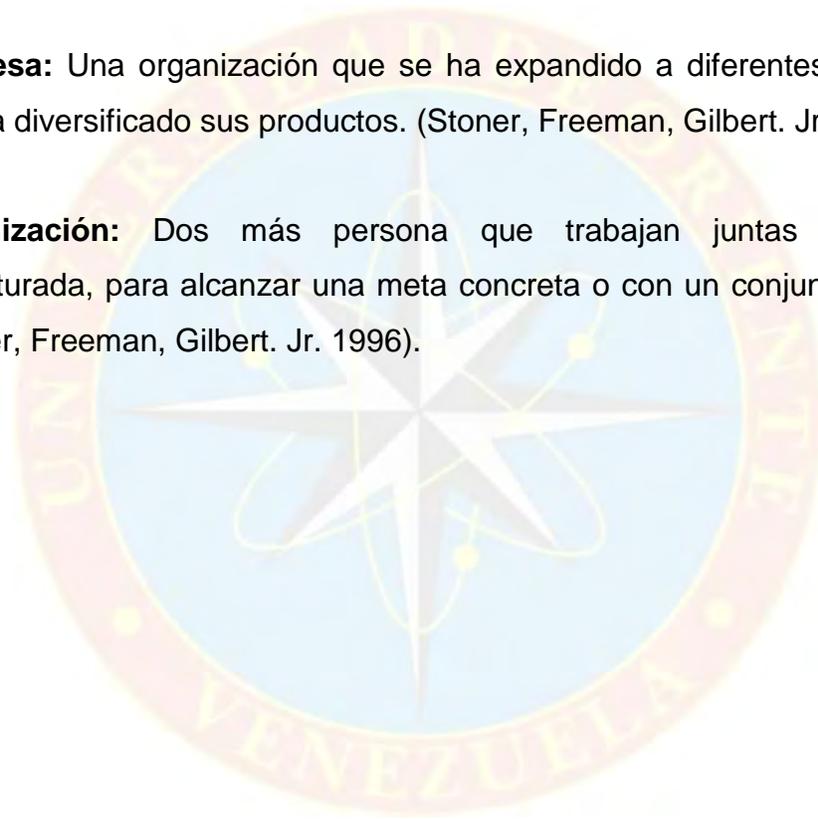
Cambio: Son las alternativas a nivel de estructura, tecnología o personas que sufren las empresas (Robbins 1996).

Cambio organizacional: Intento deliberado de la dirección de mejorar la actuación global de los individuos, grupos y la organización (Rosenberg, 1996).

Competitividad: Es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente (Druker, 1986).

Empresa: Una organización que se ha expandido a diferentes industrias y que ha diversificado sus productos. (Stoner, Freeman, Gilbert. Jr. 1996).

Organización: Dos más persona que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o con un conjunto de metas. (Stoner, Freeman, Gilbert. Jr. 1996).



PARTE II

ASPECTOS TEORICOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

LUCES, M y MATA. M, (2009) en un Trabajo de Investigación Curso de Grado titulado Análisis del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) Concluyeron que:

- ✓ Las pequeñas y medianas empresas tienen un papel preponderante en el desarrollo de las economías modernas ya que son fáciles de establecer y sobre todo son generadoras de empleo.
- ✓ Las pequeñas y medianas empresas, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios y emprender proyectos innovadores por ello necesita una buena alternativa de financiamiento que les proporcione un mejor acceso a los créditos.
- ✓ Los pequeños y medianos empresarios identifican la falta de acceso al crédito como uno de los obstáculos más importantes para desarrollar su empresa.

2.2 PYMES

2.2.1 Definición de Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), juegan un importante papel en la economía de todos los países no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva. Las Pymes gracias a su gran potencial de generación de empleos representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Es por eso que Juan Carlos Ramírez G. PYMES más competitivas, segunda edición (2005), establece que: las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen una gran flexibilidad, lo cual significa que tienen una capacidad especial para adaptarse más rápidamente que sus competidores a los requerimientos cambiantes de los clientes. (p.23)

Pierre Yves Barrieres define que las PYMES: son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico. Disponible en <http://www.slideshare.net/CesarMontes Millan/pequeas -ymedianasempresas> (consultado: 2013/01/04)

2.2.2 Características de las Pymes

Según Cesar Montes Millán, (Mayo 31/2012) establece que las PYMES se caracterizan en:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Utilizan más maquinarias y equipos, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tienen que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira ser grande.

- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las consideras causante menores dependiendo de sus ventajas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con otras empresas que operan en el ramo.

Disponible. <http://www.slideshare.net/CesarMontesMillan/pequeas-y-medianasempresas>, (2013/01/04).

2.2.3 Factores Determinantes del Éxito Competitivo en las Pymes

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía, por mencionar algunos. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados.

Existe una diversidad por ser una competitividad exitosa, es decir que es la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, el análisis de la competitividad ha influido por el efecto de factores tanto internos como externos. En un estudio situado desde la perspectiva interna, enfocándose en las siguientes variables: recursos humanos (medida a través de la formación profesional y experiencia del gerente), planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, mismos que se describen a continuación:

Recursos humanos: Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En la PYMES, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas.

Planeación estratégica: La literatura relacionada con estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos. La planeación estratégica y los beneficios que se desprenden de ésta, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos. Sin embargo, la realidad práctica de la planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, particularmente las PYMES, es una línea de investigación que sigue abierta, ya que la planeación estratégica es afirmada por algunos investigadores e inexistente para otros.

Innovación y tecnología: Las exigencias de la competitividad están íntimamente ligadas al incipiente desarrollo de la tecnología y la innovación, por lo que estos factores se han convertido rápidamente en un factor crucial para la supervivencia y competitividad de la empresa. La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. Generalmente, las innovaciones se pueden clasificar en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos que la hacen posible y la gestión. No obstante, independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos.

Certificación de calidad: El concepto de calidad tiene un amplio despliegue en el siglo XX, pero desde mucho tiempo antes, se ha apreciado la preocupación por el trabajo bien hecho y por la consideración de una serie de normas que aseguren la calidad de un producto o servicio, por ello este aspecto es uno de los más valorados en la competitividad. (Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.46 Maracaibo jun. 2009, <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315>).

2.2.4 Constatar el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresa (Pymes)

Cuando se habla de pequeñas y medianas empresas (PYMES) se establece que esta representa dentro del tejido industrial, lo que se llama la base fundamental de la economía, puesto que estas ya representan la etapa inicial del crecimiento económico empresarial nacional y por tanto, ser potenciadas con una ayuda puntual que de soluciones a los problemas que se enfrentan, de modo que esas puedan ser competitivas.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) conforman la unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla diversas actividades de producción y comercialización de bienes o prestación de servicios.

Así mismo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen formas específicas de organización económicas en actividades industriales y de servicios, que combinan: capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio destinados a satisfacer diversas necesidades para un sector y mercado determinado, definiéndolas satisfactoriamente, como organizaciones en las cuales la producción y el control están en manos de

una persona o un grupo de socios que influyen decisivamente en el estilo de gestión, conducción o manejo.

En efecto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se han visto afectada por la carencia de fondos propios, anulando los obstáculos que se le presentaban para la obtención de créditos a corto mediano y largo plazo y a su misma capacidad para negociar condiciones favorables con la banca.

En concordancia a lo anteriormente expuesto, y a pesar de las dificultades en cuanto al acceso al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), dentro de los mercados financieros, queda en evidencia los beneficios que resultan de la creación y desarrollo de una forma PYME, correctamente consolidadas.

Así mismo, los organismos del estado dan un voto de confianza a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el mercado de capitales, porque lo consideran necesario y beneficioso para el desarrollo económico sostenido del país.

2.3 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Watzlawick (2003) y su equipo establece, por ello, de dos tipos de cambio, uno que tiene lugar dentro de un determinado sistema, que en sí mismo permanece inmodificado, y otro cuya aparición cambia el sistema mismo. Este último sería el cambio del cambio, la ruptura de la continuidad que hace saltar al sistema a un nivel u orden lógico superior. Las y “los terapeutas sistémicos introdujeron la noción de cambio dos para significar que determinadas problemáticas del sistema no podían ser resueltas con soluciones del tipo más de lo mismo, sino rompiendo los círculos viciosos, a

menudo mediante intervenciones o soluciones paradójicas, pero en todo caso, creativas” (López Yáñez, 2003: p.219).

Y es que, en definitiva, desde nuestro punto de vista, hablar de gestión del cambio viene a ser lo mismo que hablar de gestión. En cualquier caso, hay que decir que el cambio es probablemente uno de los motivos de los discursos vigentes en el campo de las teorías de la gestión, presentándose un escenario contradictorio en el que conviven las propuestas de corte participativo con las de la mejora drástica, el énfasis en la flexibilidad con la insistencia en la implicación de las personas. Probablemente en torno al concepto de gestión del cambio se congrega un variopinto abanico de autores y autoras, entre quienes que no resulta siempre fácil diferenciar aquellas aportaciones que contribuyen rigurosamente a que puedan pensarse de nuevas maneras las estructuras y los procesos en un espacio y un tiempo que también son entendidos de nuevas maneras (Fantova, 2000: p. 289-290).

Es mucho lo que se ha escrito sobre el cambio en las organizaciones. Distinguiendo entre cambio planificado y no planificado. Diferenciando entre tipos de cambio en función de la velocidad a la que se produce o por la envergadura que tiene. Identificando actitudes en relación a cambios que se proponen o se avizoran (inactividad, pro actividad, reactividad, interactividad). (Peiró, 2004: p.6). Planteando diferentes estrategias y tácticas para el cambio: cómo prevenir conflictos, cuando provocarlos, cuando evitarlos, cómo construir alianzas, cómo saber cuándo hay masa crítica. Se ha hablado de la importancia de los recursos, la importancia de los discursos, la importancia de las emociones. Se ha escrito sobre cómo gestionar las relaciones con el entorno para conseguir el cambio interno, cómo preparar el

terreno, cómo motivar para el cambio, cómo formularlo, como llevarlo a cabo, como consolidarlo.

2.3.1 La Responsabilidad del Cambio

Newton Margulies y John Wallace (1985), señalan el que una persona pueda en realidad cambiar a otras es, desde luego, cuestión de controversia considerable. En condiciones de control completo sobre otra persona, es perfectamente posible inducir cambios en el comportamiento, pero aparte de las circunstancias extremadamente raras en donde podría obtenerse tal control total, el agente del cambio por lo regular tiene un grado menor de influencia sobre su cliente y, en muchas situaciones, no tiene absolutamente ningún control. En algunas técnicas, el teórico mismo del cambio puede ser sumamente activo y, además asumir buena parte de la responsabilidad del cambio en su cliente. Esto puede asumir buena parte de la responsabilidad del cambio en su cliente. En mayor parte de las técnicas es necesario que el cliente se dé cuenta de que su papel requiera algo de sí mismo, y muchas veces, el cliente debe descubrir la verdad simple de que el cambio no le acontecerá en forma pasiva y milagrosa; el mismo debe de trabajar para producirlo. (p. 23)

2.3.2 Resultados del Proceso del Cambio

Newton Margulies y John Wallace (1985) establecen que es una dimensión importante de los esfuerzos del cambio pero que raras veces ha sido discutida es la naturaleza de los resultados del proceso, o lo que el cliente aprende como consecuencia de su participación en un programa de cambio. Al nivel más simple, el aprendizaje puede ser totalmente específico y

estar limitado totalmente a un cambio en el comportamiento. Desde luego, este es un resultado exitoso cuya importancia no puede menospreciarse. Sin embargo, un proceso ideal de cambio también debe dar a la persona una sensación del proceso mismo y dejarlo con una comprensión de los medios por los cuales puede continuarse vigilar y cambiar su comportamiento en situaciones sociales ajenas a la situación formal de cambio. (p. 24)

2.3.3 Tipos de Cambio

Según Deán Anderson (2005) distingue entre tres tipos básicos aplicables a las organizaciones dentro de los cuales se definen:

N° 1- CAMBIOS DE CRECIMIENTO.

En los cambios de crecimiento no se modifica la actividad, sino que se amplía. Se potencia lo que ya existía y se le da una dimensión mayor.

Todo el mundo sabe hacia dónde se va. Simplemente, se va a más. El estado futuro deseado es una proyección del estado presente a una escala más grande.

Por lo tanto, los objetivos son obvios y no requieren otras precisiones que no sean las que están relacionadas con el calendario y el volumen que se pretende alcanzar en cada momento.

N° 2- CAMBIOS DE TRANSICION

Los cambios de transición producen una situación nueva cuya estructura es distinta. Sin embargo, la nueva estructura está construida sobre los mismos conceptos básicos disponibles en la situación anterior

Los cambios de transición son necesarios cuando el entorno exterior está sometido a cambios importantes. En tal caso, la organización necesita modificar su estructura interna.

Pero lo hace con la cultura que ya posee. En los cambios de transición los paradigmas básicos no se modifican y las metáforas procedentes de la situación precedente sirven de base para concebir las situaciones nuevas.

En su forma más simple, los cambios de transición constan de tres etapas:

El punto de partida, el período de transición durante el que se reorganiza la estructura, y la nueva situación de llegada.

N° 3- CAMBIOS DE TRANSFORMACION

Los cambios de transformación producen también una nueva estructura pero ahora esa estructura se basa en un entramado de conceptos distintos.

El cambio de transformación es el más profundo y complejo de todos.

Representa una auténtica transfiguración de toda la organización. Al realizarse, se modifican substancialmente las maneras de pensar, las creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tenía asumido como lo que era "bueno", "acertado" y "auténtico".

En el cambio de transformación lo que se transfigura son algunas parcelas de la parte más interior de la mente de las personas.

Los cambios de transformación afectan globalmente a toda la organización, en su conjunto. No era así en los cambios de crecimiento y de transición que podían afectar sólo a algunas parcelas de la organización y que se podían tratar por separado.

En los cambios de transformación no se puede ir por partes, se trata de un proceso que lo engloba todo y comporta una importante modificación de la cultura de la organización. Una vez está en marcha, los miembros de la organización empiezan a ver la realidad de otra manera, perciben el mercado de otra forma, ven el trabajo desde otra perspectiva e incluso cambia la percepción que tienen de sí mismos y la idea que se hacen de lo que es su organización.

Otra peculiaridad de los cambios de transformación reside en el hecho de que cuando se inician no se dispone de una idea demasiado precisa de cómo van a acabar. En los cambios de crecimiento y en los de transición existe una visión explícita de cuál debe ser el resultado final. Se tiene así mismo la sensación de que el proceso de cambio estará bajo control, de acuerdo con un plan establecido.

Aquí no, aquí se sabe más o menos hacia donde se quiere ir, pero se desconoce a ciencia cierta cómo va a terminar todo. La idea del estado final se perfila a medida que se avanza.

La relativa pérdida de control sobre el proceso y sobre su resultado final es algo que desagrade a muchos dirigentes. En su mayor parte, desean tener bien asidas las riendas y esperan que la organización haga únicamente cambios previstos y que los hagan con la precisión de un reloj.

¿Cómo es entonces que, con un grado tan alto de indeterminación, haya dirigentes que se hayan atrevido a poner en marcha cambios de transformación?

Algunos analistas sugieren que se trata de una respuesta extrema cuando no cabe otra salida que no sea potenciar la flexibilidad, la iniciativa y la creatividad y ya ha fallado todo lo demás.

El cambio de cultura en las organizaciones se impone cuando la cultura convencional impide reacciones a tiempo frente a la rápida transformación del entorno exterior, la economía y la sociedad. En tales circunstancias, los cambios de crecimiento y de transición no son suficientes para seguir el paso, porque se producen bajo el paraguas de la cultura convencional, que es demasiado rígida.

El cambio de transformación consiste precisamente en cambiar el paraguas, en comenzar a actuar bajo la inspiración de una cultura distinta y una nueva mentalidad, que todavía no están plenamente formadas.

La parte más problemática de todo este asunto es que, al empezar, el paraguas nuevo no existe todavía, sólo se vislumbra. Se ha de ir construyendo, a medida que se avanza. **Disponible: http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_3.asp consultado: (2013/01/05)**

2.3.4 Etapas para Implementar el Cambio Organizacional

Kurt Lewin Este investigador afirma que el cambio es exitoso en las organizaciones porque consta de tres etapas : Descongelar: el status quo, el movimiento hacia el estado final y el congelamiento del nuevo cambio a fin

de hacerlo permanentemente por lo tanto se pueden definir cada unas de ellas es decir que él :

- a) Descongelamiento: consiste en cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.
- b) Movimiento: es un proceso del cambio que trasforma a la organización del statu quo al estado final que se desea.
- c) Congelamiento: señala que puede estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringen.

Cabe destacar que las investigaciones sobre el cambio organizacional han demostrado que para ser efectivo el cambio tiene que ocurrir con rapidez las organizaciones que avanzan con lentitud en el cambio lo hacen menos bien que aquellas emprenden por medio de un movimiento rápido. (p.625)

John Kotter, de la escuela de administración de harvard se baso en las tres etapas de kurt Lewin para crear un enfoque más detallado para implementar el cambio, Kotter comenzó hacer una lista de las fallas comunes que cometen los directivos cuando tratan de iniciar un cambio y por lo tanto decidió establecer ocho etapas secuenciales para implementar el cambio organizacional dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

- 1) establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.
- 2) Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.

- 3) Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
- 4) Comunicar la visión a toda la organización.
- 5) Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e invierten a recorrer riesgos y resolver problemas con creatividad.
- 6) Planear para crear y recompensar “triumfos” de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
- 7) Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
- 8) Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

Por lo tanto ya que esto fue basado en las etapas de Lewin, las primeras cuatro etapas de Kotter en esencial extrapola la etapa de descongelamiento, las etapas cinco a siete representan el movimiento y la etapa final con el congelamiento es decir que la contribución de Kotter consiste en dar a los directivos y agentes del cambio una guía más detallada para implantar con éxito un cambio organizacional. (p. 626).

2.3.5 Un Modelo Propuesto para la Gestión del Cambio

(Giolo R. 2008) señala que el modelo-Introducción: Se propone para la gestión del cambio organizacional. Consta de siete secuenciales.

Originante: Desde el punto de vista se considera la organización como estado original, distinguiéndose de ella de algunas ciertas características de

las cuales se nombran a continuación: varias insatisfacciones, baja productividad, mal humor interior, pérdida de mercado, incertidumbre creciente, la indiferencia, la desmotivación, el ausentismo creciente la pérdida del sentido de pertenencia, productos y servicio no conformes, pérdida de clientes, reclamos constantes la pérdida del conocimiento estos signos se podrían definir como signos preocupante e incluso alarmante.

Aunque parezca exagerado, existen organizaciones, con o sin fines de lucro, en las cuales los que dirigen carecen de elementos de juicio que permitan actuar de modo preventivo para evitar llegar a situaciones comprometidas. En las sin fines de lucro, sus equivalentes son: desmotivación, escasos compromisos, lentitud resolutive, estancamientos, problemas crónicos y otros. Esta etapa busca producir una fuerte toma de conciencia organizacional, para lograrlo debe buscar una progresiva y profunda reflexión, basadas en las evidencias del cambio, en síntesis el objetivo primordial de esta etapa es generar fuerte preocupación sobre la actualidad y el futuro organizacional.

Esencial: Esta es la etapa más importante de todo el proceso o modelo; de que si no se cumpliera acabadamente no sería factible alcanzar el objetivo final. Esta etapa busca generar movimientos, despertar a las personas para conducirla a un estado nuevo, caracterizado por el dinamismo contrapuesto a la quietud del pasado, hasta llevarla al estado ideal. Esta etapa busca como objetivo primordial la transformación de las personas y la organización; es decir, su conversión, y el abandono del ayer, a través de la cultura actual. Con esta etapa comenzará aparecer la nueva organización, sobre la base de la nuevas personas es decir, personas renovadas o convertidas a la nueva cultura; se puede decir entonces que estarán transformadas. La etapa esta decididamente marcada por la formación y

capacitación en rigor la totalidad del modelo está caracterizado por esta distinción. En esta etapa se encuentran dos estructuras típicas del modelo: la primera está destinada a la formación de líderes y campeones, y la segunda estructura se basa a la generalización de el resto de la organización, aquí ya s comienza a trabajar con ideas en equipos y por sectores de hecho gran parte de la etapa transcurre en consolidar esta modalidad.

Identidad: Esta etapa recibe esta denominación porque, está preparado en base a la etapa anterior ya definida como esencial, es necesario que quienes conducen el proceso tengan claridad para la implementación esto debe acompañar en la maduración y preparación del nuevo diseño. En esta etapa, es de prever que comiencen a tener un gran protagonismo las comunidades de sustento, líderes y campeones. El objetivo de esta etapa es definir a dónde quiere llegar la organización, es decir, nuestra visión, es necesario tener presente que es una tarea extremadamente compleja, nada menos que provocar un cambio de paradigma, de cultura y como no puede ser emprendido con plazos acotados y rígidos con expectativas de resultado inmediatos estridente o adhesiones espontáneas, instantáneas o generalizadas. En el campo cultural, no hay logros o cambios súbitos o repentinos.

Si bien parece lógico visto desde afuera, los que están en el escenario concreto, sobre todo los responsables, se está en un proceso y como tal arrojará un resultado en el tiempo oportuno y como consecuencia de la sabiduría de seguirlo en forma perseverante. Al respecto dice el profesor Ricardo Riccardi que el éxito pertenece a aquellas empresas cuyos líderes creen que el cambio debe producirse basándose en la cultura existente y que tiene la paciencia para involucrar a toda absolutamente a toda la empresa en esta tarea.

Creatividad: En esta etapa el modelo avanza el proceso que se podrá aprovechar las energías y fuerzas, que ya estarán movilizadas y operando en la organización. En esta etapa, comienza a ser operativo el cambio; se inicia el diseño y la búsqueda de los nuevos caminos, se prepara el programa de cambio, es decir; “¡por aquí queremos ir!”, “¡por aquí vamos a ir!” se enfrenta ahora un verdadero desafío, marcado por el entusiasmo, el dinamismo y la necesidad de dar continuidad a la tarea propia del día a día. El objetivo general de esta etapa es diseñar el camino a seguir, es decir “como llegaremos”.

Esta etapa contiene en si el germen de lo que se puede definir como el vinculo que conduce al futuro, se diseña la organización del futuro, comienza una etapa decisiva, se busca dar una dirección determinada, encausando deseos generados en la movilización de las etapas anteriores. No es necesario optar por una modalidad que responde a un formato determinado; por el contrario el gran desafío será que la propia organización cree y diseñe su plan.

Ejecutiva: Es de esperar que esta etapa marque una verdadera efervescencia, ya que en todas las áreas y en forma simultánea se estarán poniendo en práctica las pruebas piloto de las transformaciones propuestas.

Deben remedirse los malos hábitos, cosas que hacemos u omitimos hacer y que inhiben desempeño.

Es conveniente decir que solo la aplicación práctica dará la verdadera dimensión de la utilidad de la elaboración intelectual. Se podrá establecer si han producido verdaderas mejoras y sobre todo, si agregan valor de acuerdo a lo previsto.

De nada serviría una modificación aun proceso o una práctica si no trajera con ella beneficios reales, susceptible de ser medidos; por ellos, el desarrollo de indicadores de desempeño serán muy necesarios.

Previamente, habrá que definir, donde se está en la actualidad, que expectativas se tiene y cuáles son los índices de mejores pretendidos.

Luego preparar indicadores de desempeños y designar responsables, disponiendo la capacitación necesaria para administrarlos.

Apoyada en la modalidad de ataque horizontal, la etapa busca la práctica de pruebas piloto en forma simultánea en toda la organización, a fin de reforzar el avance homogéneo y armonioso. De este modo, se busca evitar desequilibrio, tanto en las áreas como de las personas; refuerza también la sensación de que todos son protagonistas, lo cual como ya hemos sostenido es esencial al modelo; por otra parte, contribuye a disminuir ansiedades, rumores y temores comunes a los procesos de cambio.

Afirmativa: Aquí se producen evaluaciones y correcciones necesarias que permiten llegar a estandarizar resultados satisfactorios. Entre la etapa ejecutiva y afirmativa, aparecen en la plenitud las herramientas del plan para las diferentes mediciones en cada una de las instancias en que se han puesto en marcha transformaciones.

Una cultura exitosa valora de muy buen grado las no conformidades o reclamos que pudieran plantearse desde dentro o fuera de la organización, pues todos ellos son oportunidades de mejoras.

El éxito de la aplicación y la evaluación de las pruebas piloto simultaneas será fundamental para la marcha del cambio, ya que una elevada satisfacción traerá aparejada un alto nivel de estandarización; su efecto resultara muy positivo, confirmado el cambio y alentando a la continuidad; impulsara a seguir con el esfuerzo con la mejora continua, la innovación y la creatividad, y ello trae más transformación. El modelo va generando conocimiento a través del aprendizaje y la innovación.

Esta es una de las etapas más blandas, incluso gratificantes del proceso. Se trata de un momento muy particular dentro de la implementación. Las personas confirman su adhesión al modelo como secuencia de la adhesión de resultados conformes, esta es seguramente la gratificación personal.

Las propuestas elaboradas se han llevado a la práctica y, precisamente en el campo de la verdad han demostrado de modo indiscutible, por medio de los indicadores elegidos, que son exitosos. Ahora se debe trabajar sobre su eficacia y reiniciar el proceso de:

Revisión – convivencia – pertinencia – modificaciones (adaptación) – (nuevas) pruebas piloto – nueva estandarización.

Aunque parezca evidente, diremos que el objetivo principal de la etapa es:

Deleitara clientes internos y externos a través de los resultados del nuevo modelo

Esta es la síntesis. La organización solo existe para esta finalidad, es decir, para satisfacer a sus clientes y, en una desafiante extensión, deleitarlos.

Todas las personas son clientes y proveedores por lo tanto, la percepción atención versus satisfacción se lleva incorporada en plenitud en ejercicio diario con todas las actividades realizadas.

Trabajar en general esta conciencia hará la diferencia. Para que esto sea una realidad, será necesario que toda esta en esta misma dirección, es decir, que la organización por completo comparta esta filosofía, fortaleciéndola en forma permanente.

Esto se demuestra en el trato diario, cotidiano y permanente; de nada serviría postular este principio cuando la propia alta dirección actúa puerta adentro contrariando este estilo.

En algunos casos, los responsables pretenden que las personas de sus áreas brinden atención satisfactoria a los clientes, sancionando incluso a quien no lo hacen.

Hacer bien, hacerlo bien desde la primera, hacerlo cada vez mejor, proveer satisfacción, es fuente de satisfacción personal para quien lo hace.

Tal vez por una cuestión de orden natural, normal, las personas sentimos satisfacción al experimentar que somos capaces, y más aun si percibimos que los destinatarios valoran lo que hacemos; esto actúa como nuevo disparador hacia la acción, generando mayor deseo de mejora.

Seguridad: La última etapa del modelo propuesto tiene por finalidad la confirmación de la nueva cultura. Si bien en esta instancia de la marcha del plan se podría decir que el objetivo debería de estar cumplido, hay que asegurar que por ninguna causa se vuelve atrás. Precisamente, las experiencias de implementaciones de procesos de cambio indican que virtualmente en la totalidad de lo escaso existen una fuerte tendencia a regresar al pasado; este efecto rebote que es de temer, tiene alta probabilidad de ocurrencia, por ello es conveniente prevenirlo, disponiendo las herramientas para su gestión. Si bien la etapa, en apariencia es solo la culminación de la totalidad del proceso, tiene una importante gravitación, como aseguradora de la totalidad de la marcha.

Por ello es necesario que se lleve a su término cumpliendo pasos y demás previsiones. Debemos tener en cuenta que siempre podrá aparecer la tentación de la seguridad del pasado, que proviene del recuerdo de otras épocas en las que se vivió seguro.

Suena extraño, es verdad, pero muchas veces las personas, al enfrentar determinadas adversidades en medio de una marcha de este esquema se repiten en muchos aspectos de nuestras vidas y organizaciones. Luego, un aspecto que no debe soslayarse por su impacto sobre el éxito o fracaso de una implementación es el rol protagónico de la alta dirección pues no siempre sus integrantes están identificados debidamente con el proceso de cambio.

A modo de síntesis, se puede decir que el cambio la real incorporación de capa sobre capa. En las primeras etapas el objetivo pretendido es limpiar componentes de la vieja cultura, que no hace posible la competitividad. Luego se siembran nuevos valores y, finalmente, se busca, afanosamente,

asegurar lo ganado. Así se evita la mezcla de lo viejo y lo nuevo, que eventualmente puede conspirar contra el éxito. (p. 188 a 200) habilidades directivas para un management (2008)

2.4 DEFINICIÓN DEL MANEJO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

En las organizaciones cada día se ejecutan cambios entre los cuales han de planificarse lo mejor posible para así no afectar tanto a los trabajadores que laboran en ella por consiguiente definimos lo que es la gestión del cambio.

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, que está surgiendo imprevisto o fuerzas que obliguen a “cambiar el cambio”. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un futuro.

(Mascareñas, 1993) nos dice que para que las organizaciones sobreviva debe adaptarse y aceptar los cambios que se le imponen desde afuera o desde adentro de la organización, pudiendo ser éstos de primer o de segundo nivel. Los de primer nivel son cambios lineales continuos que no implican cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización ni en la manera como ésta pueda mejorar su funcionamiento. Los de segundo nivel son cambios multidimensionales, de multinivel, discontinuos y radicales que implican el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en que ésta ópera.
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-del-cambio>

2.4.1 Elementos a tener en cuenta en la Gestión del Cambio

Giolo R. y otros (2008) señalan que los elementos deben estar conformados de tal manera:



De acuerdo a lo que se ha esquematizado, las empresas u organizaciones suelen encontrarse en determinados estados en los cuales han perdido competitividad, quedando fuera de la llamada franja de competitividad; esta distancia es lo que estaría dando la magnitud del cambio a encarar. En efecto, se dice metafóricamente que se está a una determinada distancia, por lo tanto el cambio se hará en función de la distancia y del tiempo que demande, en su caso particular, alcanzar la franja competitiva; algunos autores lo llaman el gap competitivo. También de esta forma Fredy Koffman (2001) dice; “Conocer la distancia entre lo que somos y lo que queremos ser es un buen comienzo para cambiar” (p.183).

En el escenario de hoy, y seguramente con mayor razón del futuro, la constante es el cambio, es decir, el cambio permanente. Esto es en el presente, y suponemos que será más acentuado en el futuro. No solo se debe asumir que se debe producir un determinado cambio, sino querer el cambio permanente como nuevo escenario. Es obvio que solo quienes se adapten serán quienes sobrevivan.

Todo parece indicar que las mayores posibilidades del mercado, si no todas, para las empresas y para los individuos, serán de quienes mejor interpreten y se desempeñen en este mundo de cambio permanente (p 184).

2.4.2 Las Personas, las Organizaciones y el Cambio

No todas las personas reaccionan de igual modo ante el cambio, a decir de todos, en distinta medida, sentimos cierta aversión al cambio aun admitiendo que mejorará alguna situación. Para algunos esta sensación es leve, solo una incomodidad; sin embargo para otros es realmente compleja y estresante. Están quienes lo viven con gran angustia y pueden llegar a depresiones extremas; quienes lo perciben como una enorme y terminal amenaza; quienes se sienten destruidos, con pérdidas totales, y quienes lo viven con esperanza y/o certeza de ser “la oportunidad de sus vidas”. Todo esto nos estaría indicando de tal manera para una eficaz gestión del cambio organizacional se debe conocer antemano estas características desde lo teórico, para su abordaje; pero además, y tal vez sea lo más importante todavía, se debe conocer a las personas de carne y hueso de la propia organización.

Es necesario este conocimiento para gestionar luego a las personas y ganarlas para el proceso; solo esto hará que la transformación pueda ir donde nosotros queremos y no donde la resultante de fuerzas a favor y en contra determine.

Según Petre Senger en la danza del cambio. (2000), sostiene que siempre en un proceso de cambio se produce una batalla entre dos bandos, a los cuales distingue como promotores y limitantes y que como en toda contienda, se tendrá como resultado la diferencia entre estas dos fuerza opuestas, y la organización ira hacia ese destino. (p.171)

2.5 COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

Venezuela es un país que cuenta con grandes riquezas naturales, las cuales deben saberse aprovechar, así como sus Pymes, microempresas deben desempeñar un significativo rol en su economía a través de una fuerza productiva capaz de generar productos y servicios no solo para satisfacer las demandas de los consumidores nacionales, sino de incursionar en los mercados foráneos. Es por esto que las (Pymes) con respecto a la competitividad debe saber aprovechar para beneficios de todos.

2.6 OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

Análisis del manejo del cambio en la competitividad de las pymes en Venezuela.

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Identificar los cambios y aspectos que afectan las pymes.	Cambios que afectan las pymes	Factores económico, tecnológicos, políticos, socioculturales.
Describir la capacidad que tiene las pymes para desarrollar estrategias de competitividad para afrontar los cambios.	Pymes para desarrollar la competitividad	Recursos humanos, planeación estratégica, tecnología e innovación y certificación de calidad.
Explicar la influencia en la competitividad de las pymes en el manejo del cambio.	Competitividad de las pymes en el manejo del cambio	Adaptarse a los cambios que surjan dentro de las PYMES.

Fuente: propia de autores

PARTE III

ASPECTOS METODOLOGICO

3.1 METODOLOGIA

Para el análisis del manejo del cambio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Venezuela; se utilizaron diversas herramientas categorizadas como, las siguientes: fuentes, nivel, diseño, técnicas y procedimientos de metodología, las cuales se detallan a continuación:

3.2 NIVEL DE INVESTIGACION

El nivel de investigación que permitió dar respuesta al análisis del manejo del cambio de la competitividad de las (PYMES) de Venezuela, fue descriptiva, debido a que permitió realizar las necesidades particulares, únicas y diferentes que hacen que muchos principios generales de la administración deban ser adaptados a los cambios y ajustados antes de implementarlo adecuadamente en las (PYMES)

Al respecto, Arias, F. (2006), señala que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

3.3 TIPO DE INVESTIGACION

El diseño es de tipo documental, en virtud de que el análisis se realizó en fuentes secundarias bibliográficas como libros, trabajos de grado,

información publicada en internet; en tal sentido, Arias F. y Bernal C., indican lo siguiente al respecto:

Arias, F. (2006), señala que 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. (p. 27)

Bernal, C. (2006), por su parte, indica que la investigación documental: consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. (p. 110)

3.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Entre las técnicas utilizadas en la recolección de la información se utilizaron las siguientes:

3.4.1 Lectura Evaluativa

Morales Víctor, citado por Alfonso, I., menciona que se entiende por lectura evaluativa: “la lectura completa y lenta, realizada con sentido crítico”.

“La misma es consecuencia de la lectura preliminar o exploratoria y de la lectura de información general que se ha hecho al definir y evaluar el problema y al seleccionar y valorar las fuentes de que se hará uso. (p.114)

Es una lectura crítica, porque no solamente se trata de comprender el pensamiento del autor, sino de valorarlo.

3.4.2 El Subrayado

Montero M., y Hochman E., señalan que el subrayado focaliza la atención en ciertas partes de la obra que responden a las necesidades del lector respecto de la misma; ya sea para comprensión y el estudio de la totalidad y su ulterior análisis crítico, ya sea para entresacar algún aspecto que ha llamado, en forma negativa o positiva, la atención. (p.20)

3.4.3 El Fichaje

Montero M., y Hochman E., (1996); indican que la ficha es la memoria fiel del investigador. Es el almacén de sus ideas y el depósito donde se acumulan los datos que obtiene en su trabajo. El fichaje constituye una técnica que permite acumular datos, recoger ideas y organizarlo todo en un fichero. Es una constante fuente de información, creciente y flexible. (p.22)

Por su parte, Alfonzo, I., (1999), señala que las fichas de trabajo o también llamadas fichas de contenido específico, documentación o materia, son tarjetas, en las cuales se registran los datos extraídos de los documentos objeto de estudio, así como, también las anotaciones personales producto de las reflexiones del investigador en relación al problema que se investiga.(p.122)

Su utilidad radica en:

1. Permitir la recolección lógica, ordenada, equilibrada y autónoma de los datos correspondientes a cada una de las dimensiones en que se ha dividido el problema para su estudio.
2. Facilitar modificaciones en cuanto a la organización y clasificación de las ideas que estructuran el trabajo.

3. Hacer posible el enriquecimiento o disminución de los datos con sólo agregar o retirar tarjetas.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo al permitir una consulta rápida y funcional.
5. Diferencian la independización de las fuentes bibliográficas.
6. Facilitar la cotización de los datos con las fuentes de las cuales proceden.
7. Favorecer la comparación y generalización de los datos recogidos.
8. Servir de base para la recolección del borrador del informe escrito de la investigación. (p.122)

Existen diferentes tipos de fichas: bibliográficas y de trabajo, las primeras se clasifican por artículos o ensayos y de obras independientes; y la segunda: textuales, de resumen, personales, mixtas, cruzadas.

3.4.4 El resumen

Alfonzo I, (1999) señala que el resumen es la exposición condensada de un escrito en la cual se refleja fielmente las ideas expresadas en el texto original. Su extensión es variable, pues puede referirse desde un párrafo hasta un libro.(p.117).

Existen muchos tipos de resúmenes, sin embargo el autor menciona dos tipos de resúmenes, el simple y el lógico, los cuales se explican a continuación:

3.4.5 Tipos de Resumen

1. **Resumen Simple:** llamado también presentación resumida, es la exposición condensada de las ideas contenidas en un escrito

siguiendo esencialmente en orden en que aparecen en el mismo. Sus principales propósitos son: ofrecer un cuadro objetivo de las ideas contenidas en un escrito; y seleccionar los aspectos más importantes de un texto; evitando así la pérdida de tiempo y de esfuerzos cuando se tenga necesidad de volver a usar la información.

2. **Resumen Lógico:** es la condensación de las ideas de un texto de acuerdo con su importancia y con las relaciones existentes entre ellas. Entre sus propósitos se encuentra: establecer la estructura del escrito que ha servido al autor para explicitar su pensamiento; analizar la organización lógica de las ideas expresadas y descubrir contradicciones, omisiones, argumentaciones, deficiencias de contenido o fallas de redacción. (p.117-121).

3.4.6 Población

En Venezuela existen más de 3000 Pymes y dan empleo al 93.878 en el año 1998 mientras que en el 2005 disminuyó el 49.418, es por eso que el Instituto Nacional Estadístico así mismo se señala que el 47% es de empleos directos.

Se agrega, que la gran mayoría de las pymes venezolanas orientan sus relaciones a corto plazo, buscando soluciones inmediatas aun a costa del deterioro del futuro de las relaciones, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales y en cuanto al manejo del cambio es visto como una imposición a la cual hay que reaccionar con urgencia, convirtiéndose en una gran causa ya que la competitividad en el ámbito global exige una orientación más a largo plazo.

PARTE IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ La pequeña y mediana empresa es el capital económico de mayor importancia en la actualidad ya que la misma representa la producción de bienes y servicios que están directamente ligados al consumidor.
- ✓ El manejo del cambio es una tendencia que brinda oportunidades de mejoras porque da la oportunidad de crear nuevas alternativas en caso de que suceda algo imprevisto o algo previsto.
- ✓ Aplicar el manejo del cambio en la pequeña y mediana empresa desarrollaría mejorar las estructuras organizativas y la forma de cómo enfrentar los eventos que surgen en la dinámica económica productiva de cada una de estas empresas.
- ✓ Los cambios y aspectos que pueden afectar es la falta de comunicación dentro de las empresas a la hora de realizar cambios para mejoras de los empleadores, empleados o de la misma.
- ✓ El no ofrecer buenos productos o servicios, a la hora de competir con otras empresas, y no adaptarse a los cambios que puedan surgir inesperadamente.
- ✓ Las pymes tienen que tener la capacidad de desarrollar estrategias tales como: prevenir conflictos, cuando provocarlos, como evitarlos, como construir alianzas, para que al momento de enfrentar los cambios sea de manera pasiva sin tener conflicto dentro de la empresa.

- ✓ Las Pymes busca la forma de desarrollar unas series de estrategias al momento de ofrecer sus servicios, y hacer más competitivas sus desarrollos económicos. Esta se enfoca más en el desarrollo de los servicios y productos y descuida la estructura organizativa.
- ✓ La influencia de la competitividad de las pymes viene dado en la clarificación del mercado o el saber del dominio del mercado basado en la responsabilidad patronal y en el manejo efectivo de los procesos.
- ✓ Dentro de los factores que afectan a las pequeñas y medianas empresas, tenemos los factores económicos los cuales van a influir la inflación, el ingreso de los consumidores, las tasas de interés.
- ✓ En los factores tecnológicos se ve afectado atreves de la fabricación, distribución y materiales del producto o servicio, como de la forma de administrar el negocio.
- ✓ Mientras que en los socioculturales, intervienen los gustos y hábitos de los empleados, necesidades del consumidor, cambios en su forma de vida.
- ✓ La capacidad que tienen las Pymes para desarrollar la competitividad utilizan el recurso humano, la planeación estratégica, tecnología e innovación y la certificación de calidad, estas juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa.
- ✓ Dentro de las Pymes el 100% del personal son afectado debido a que los cambios que surjan de repente, sin embargo la gran mayoría de los empleados buscan la forma de adaptarse a ellos, por lo tanto si hay algunos que están capacitados al cambio que surgió de tal manera no se verán afectados.

4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que las FONPYMES, CORFO, MINISTERIO DE ECONOMIA y otras instituciones deben de explicar, señalar, indicar estrategias que permitan a las PYMES en Venezuela seguir creciendo, en vez de desaparecer, y que se sigan manteniendo emprendedores que la apoyen a lograr lo que quiere.



BIBLIOGRAFIA

ALFONSO, I. (1999) Técnicas de Investigación Bibliográfica, Caracas: Contexto

ARIAS, F. (2006) El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. (5ta. ed.). Caracas: Episteme.

BERNAL, C. (2006) La metodología de la investigación, (2da. ed.) Mexico: Pearson.

GIOLO R. y otros "Habilidades directivas para un nuevo management" 2008 impreso Argentina: Pearson

JAMES A. STONER, B.EDWARD FREEMAN, DANIEL GILBERT. (1996) (6ta. ed.)Edo, de México: Pearson.

JUAN CARLOS, RAMIREZ G. (2005) PYMES mas la competitivas. (2da. ed). Mayol Ediciones.

LUCES M. MATA y M. trabajo de grado, Análisis del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) (2009)

MONTERO, M. y HOCHMAN E. (1996) Investigación Documental, Técnicas y Procedimientos. Caracas: Pearson.

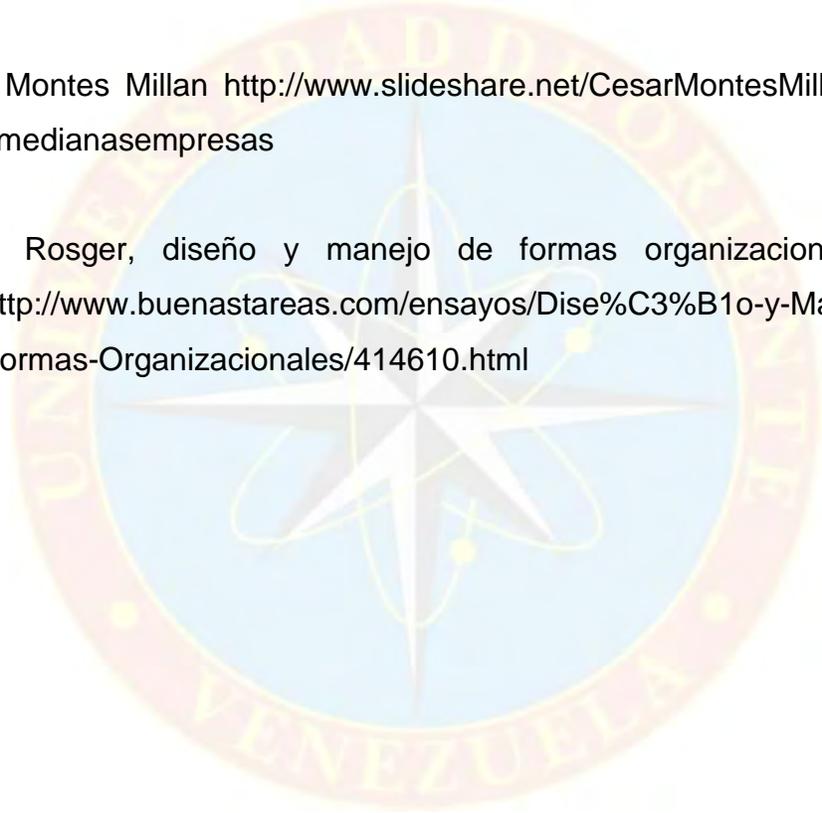
Fuentes Electrónicas

(Mascareñas, 1993) <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-del-cambio>

Deán Anderson http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_3.asp

Cesar Montes Millan <http://www.slideshare.net/CesarMontesMillan/pequeas-ymedianasempresas>

Según Rosger, diseño y manejo de formas organizacionales (2010)
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-y-Manejo-De-Formas-Organizacionales/414610.html>





ANEXOS

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Análisis del manejo del cambio para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Venezuela
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Mota Grisbely Josefina	CVLAC	CI: 16.710.979
	e-mail	Motagrisbely940@gmail.com
	e-mail	
Salazar Peinado Carmen Victoria	CVLAC	CI: 17.244.569
	e-mail	Carmen_s_p17@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

cambio
competitividad
PYMES
empleados

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un sub-área. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN (ABSTRACT):

El manejo del cambio es muy importante dentro de la (PYMES), por ser una parte fundamental los cambios son asumidos por personas preparadas que contribuyen la clave y la base de las empresas, por eso es necesario transmitirles la misión, la visión y objetivos de dicha organización para que hayan buenos resultados dentro de ella; y así lograr que el cambio sea factible tanto para las Pequeñas y Medianas Empresas como para todos los que laboran en ella. Es por eso que las pymes se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, y la globalización de la economía. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados. También se plantean objetivos como son Identificar los cambios y aspectos que afectan las pymes, describir la capacidad que tiene las pymes para desarrollar estrategias de competitividad para afrontar los cambios, y explicar la influencia en la competitividad de las pymes en el manejo del cambio. Esta investigación es de tipo documental, porque se refiere a la obtención y análisis de datos que vienen de fuentes documentales, por cuanto esto está basado en análisis crítico e interpretación de datos, por lo tanto dicha investigación nos permitió conocer que en Venezuela hay más de 3000 (PYMES) y 93.878 personas empleadas en 1998, sin embargo en el año 2005 hubo una disminución de 49.418 personas empleadas, es por eso que el Instituto Nacional Estadístico señala que el 47% es de empleos directos. En tal sentido se concluyó que Las pymes tienen que tener la capacidad de desarrollar estrategias tales como: prevenir conflictos, cuando provocarlos, como evitarlos, como construir alianzas, para que al momento de enfrentar los cambios sea de manera pasiva sin tener conflicto dentro de la empresa.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
María Pacheco	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	CI: E-820.037.319
	e-mail	pachecom1974 @gmail.com
	e-mail	
Juan Carlos Hernández	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 8.364.789
	e-mail	hernandezj@monagas.udo.edu.ve
	e-mail	
Beatriz Vallejo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 10.309.641
	e-mail	beatrizvallejo@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	02	21

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Mota & Salazar

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

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNDELA
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

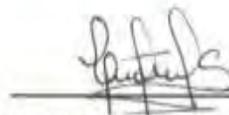
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



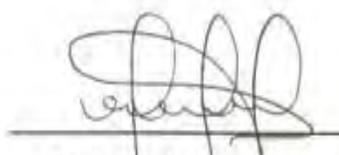
Br. Mota Ríos Grisbely Josefina.

AUTOR



Br. Salazar Peinado Carmen Victoria.

AUTOR



Prof: Maria Pacheco

TUTOR ACADEMICO