



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

La Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

Asesoras académicas:
Dra. Damaris Zerpa
MSc. Elka Malavé

Realizado por:
Jesús J. Gamardo M. CI 17.214.320
Johana E. Osuna G. CI 18.413.105
Luis E. Padrino O. CI 18.212.569

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

Cumaná, Junio de 2010



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

*La Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad
de Oriente*

AUTORES:

Gamardo M, Jesús J. CI 17.214.320

Osuna G, Johana E. CI 18.413.105

Padrino O, Luis E. CI 18.212.569

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 11 días del mes de Junio de 2010.

Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
CI. 5.706.787

Profesora
MSc. Elka Malavé Ramos
Jurado Asesor
CI. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. El Problema de Investigación	4
1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
1.1.2. Objetivos de la Investigación	10
1.1.2.1. Objetivo General	10
1.1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.1.3. Justificación de la Investigación.....	11
1.2 Marco Metodológico	13
1.2.1. Nivel de Investigación.....	13
1.2.2. Tipo de Investigación	14
1.2.3. Población y Muestra.....	15
1.2.4. Sistema de Variables	16
1.2.5 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de la información	17
CAPÍTULO II	19
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
2.1 Análisis Estratégico	19
2.2 Ventajas del Proceso de Análisis Estratégico.....	20
2.3. Elementos del Análisis Estratégico	21

2.3.1 Elementos Considerados en el Análisis Interno	22
2.3.2. Elementos Considerados en el Análisis Externo	24
2.4. Metodologías para el Análisis Estratégico	26
2.4.1. Matriz de Ansoff	26
2.4.2. Matriz de Portafolios	27
2.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos	29
2.4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos	31
2.4.5. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	33
2.4.6. Balanced Scorecard	37
2.4.7. Matriz DOFA	38
CAPÍTULO III.....	43
DINÁMICA GERENCIAL	43
3.1. Dinámica Gerencial	43
3.2. Ventajas de la Dinámica Gerencial	48
3.3. Elementos de la Dinámica Gerencial.....	50
3.3.1. Elementos Internos Asociados a la Dinámica Gerencial.....	50
3.3.1.1. Liderazgo.....	50
3.3.1.2. Motivación.....	56
3.3.1.3. Conocimientos y Habilidades.....	60
3.3.1.4. Comunicación.....	68
3.3.1.5. Relaciones Interpersonales	72
3.3.2. Elementos Externos Asociados a la Dinámica Gerencial	76
CAPÍTULO IV	80
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DINÁMICA GERENCIAL.....	80
4.1. Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	80
4.2. Bases Legales asociadas a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	84
4.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	84
4.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública (2001).....	85

4.2.3. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005)...	86
4.2.4. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)	87
4.2.5. Ley Orgánica del Trabajo (1997)	88
4.2.6. Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005).....	89
4.3. Elementos Internos y Externos Asociados a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente	91
4.3.1. Elementos Internos Asociados a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	92
4.3.1.1 Liderazgo.....	92
4.3.1.2. Motivación.....	95
4.3.1.3. Conocimientos y Habilidades.....	98
4.3.1.4. Comunicación.....	103
4.3.1.5. Relaciones Interpersonales	107
4.3.2. Elementos Externos Asociados a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	111
4.3.2.1 Aspectos Generales	111
4.3.2.2. Medio Social.....	111
4.3.2.3 Medio Económico	114
4.3.2.4 Políticos	117
4.3.2.5 Geográficos.....	120
4.3.2.6. Demográficos	123
4.3.2.7. Entorno Socio-Cultural.....	124
4.3.2.8 Tecnología.....	127
4.3.2.9 Medio Familiar	129
4.4 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Presentes en la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente	133
4.4.1 Fortalezas y Debilidades Relacionadas con la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente	133

4.4.2 Oportunidades y Amenazas Relacionadas con la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.	141
4.5 Impacto de los Elementos Internos y Externos de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente	148
4.5.1. Análisis de Impacto de los Elementos Internos de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.	148
4.5.2. Análisis de Impacto de los Elementos Externos de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.	151
4.5.3. Hoja de trabajo	153
4.6 Análisis DOFA	154
4.7 Acciones Estratégicas que contribuyan con la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente	159
CONCLUSIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA.....	166
Textos:	166
Leyes:.....	167
Trabajos de Académicos:.....	168
Directorio Web:	169
Otros directorios Web:.....	171
ANEXOS	172
HOJA DE METADATOS	185

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mis padres Jesús y Arelis, especialmente a ti madre el ser que me ha dado la vida y ha confiado en mí y me ha apoyado en todo momento. Gracias por todo madre Te quiero mucho.

A mi Abuela Emilia (Q.E.P.D), que a pesar de que no está físicamente siempre estuvo pendiente de mi y sé que siempre desde el cielo me protege.

A todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido con el mismo, también a esos seres que han creído en mí y me han apoyado.

A mi familia y amigos, por el apoyo recibido para alcanzar este objetivo.

A Dios y a la Virgen del Valle por darme sabiduría y guiarme en la vida por el camino del bien.

Jesús J, Gamardo M.

DEDICATORIA

A mis PADRES y a MI por supuesto....

Johana E. Osuna G.

DEDICATORIA

Primero que nada a MIS PADRES por todo el apoyo que me brindaron en este no tan largo tiempo, por siempre estar ahí cuando más lo necesitaba.

A MI HERMANA, por servirme como ejemplo a seguir y brindarme toda su ayuda y apoyo incondicional.

A TODA MI FAMILIA, mi gente de El Callao para que vean que si pude.

Luis E. Padrino O.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, institución que me abrió sus puertas y donde viví momentos muy gratos.

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente por instruirme y ayudar a mi formación como profesional, de ellos aprendí mucho, muchas gracias.

A mis compañeros y amigos con los cuales compartí durante toda mi carrera.

A la Dra Damaris Zerpa y la MSc. Elka Malavé, nuestras asesoras. Excelentes profesoras que colaboraron en la realización de este trabajo de investigación y por su disposición para el trabajo y guiarnos para que todo nos saliera bien. Mil gracias por toda la ayuda brindada.

A mis padres por toda su ayuda y colaboración.

A mis compañeros Luis y Johana con los que compartí en la realización de este trabajo de investigación, nos llevamos muy bien, además hubo mucha armonía entre nosotros y fue una bonita experiencia compartir con ellos.

En Fin a todos y todas mil gracias por su colaboración.

Jesús J, Gamardo M.

AGRADECIMIENTO

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por sus excelentes asesorías, a todos mis amigos y amigas que me animaron con el proyecto y sobre todo a mis compañeros de equipo Luis Eduardo Padrino y Jesús Gamardo con quienes compartí bajo un ambiente armónico, que facilitó el desarrollo de la investigación. ¡GRACIAS!

A todas aquellas personas que de una u otra forma ayudaron a alcanzar este logro... ¡MI AGRADECIMIENTO!

Johana E. Osuna G.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a DIOS, por protegerme durante todo este camino.

A MIS PADRES, por educarme como lo hicieron, enseñarme muy buenos hábitos de estudios que me sirvieron de mucho durante mi carrera. ¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!! LOS QUIERO.

A MI HERMANA Y FAMILIARES, por estar siempre junto a mí y darme toda su confianza.

A todos mis Profesores de la Escuela de Administración por ofrecerme todos sus conocimientos, gracias a eso hoy estoy donde estoy. En especial a las magnificas Profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por estar con nosotros día a día desarrollando este trabajo de investigación y motivándonos a seguir adelante.

A todos mis amigos(as) de la Universidad que compartieron conmigo toda mi carrera, en especial a la Lcda. Johana Osuna y el Lcdo. Jesús Gamardo con quienes compartí, casi todos los días, muy gratos momentos en la elaboración de esta investigación, muy buena Dinámica Gerencial muchachos. GRACIAS.

Al personal de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente por brindarnos su ayuda y colaborar con la información necesaria para la elaboración de este trabajo de investigación.

Luis E. Padrino O

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Sistema de Variables	16
Cuadro N° 2: Matriz de evaluación de factores internos.....	30
Cuadro N° 3. Matriz de evaluación de factores externos	32
Cuadro N° 4: Cruce de Factores (DOFA)	41
Cuadro N° 5. Análisis de los elementos internos que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.	1344
Cuadro N° 6. Análisis de los elementos externos que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.	142
Cuadro N° 7. Análisis de impacto de los elementos internos que inciden en la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente....	14949
Cuadro N° 8. Análisis de impacto de los elementos externos en la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.	1511
Cuadro N° 9. Hoja de Trabajo.....	1533
Cuadro N° 10. Análisis DOFA de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	1544

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Matriz de Ansoff	26
Figura N° 2: Matriz de Portafolios	28
Figura N° 3: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	34
Figura N° 4: Perspectivas del Balanced Scorecard	37
Figura N° 5: Matriz DOFA.	39
Figura N° 6: Pirámide de Necesidades de Maslow	58
Figura N° 7. Organigrama de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Incidencia de las actuaciones de los jefes en el desenvolvimiento de las actividades.....	93
Gráfico N° 2: Uso de valores morales y éticos de los jefes en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	93
Gráfico N° 3: Existencia de sobre administración y sublideración en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	94
Gráfico N° 4: Entusiasmo de los jefes para llevar a cabo actividades innovadoras en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	94
Gráfico N° 5: Tipo de líder que considera el personal a sus jefes.....	95
Gráfico N° 6: Capacidad de los jefes para guiar y dirigir las actividades propias de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	96
Gráfico N° 7: Incidencia de los deseos y necesidades en el desempeño laboral del personal.....	96
Gráfica N° 8: Elementos motivadores que impulsan al personal a realizar sus actividades.....	97
Gráfico N° 9: Metas fijadas por el personal en su lugar de trabajo.....	97
Gráfico N° 10: Capacidad de los jefes para motivar al personal a realizar sus tareas.....	98
Gráfico N° 11: Satisfacción proporcionada por el cargo que ocupan.....	99
Gráfico N° 12: Conocimientos prácticos, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas del personal.....	99
Gráfico N° 13: Desarrollo del talento humano en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.....	100
Gráfico N° 14: Generación y preservación del conocimiento en la Dirección de Finanzas.....	101
Gráfico N° 15: Existencia de programas de capacitación y entrenamiento.....	101
Gráfico N° 16: Experiencia laboral del personal en el cargo que desempeña.....	102

Gráfico N° 17: Creatividad utilizada.....	103
Gráfico N° 18: Creatividad promovida.	103
Gráfico N° 19: Cooperación de los compañeros para dar fluidez a la información..	104
Gráfico N° 20: Tipo de comunicación utilizada en la Dirección de Finanzas.	105
Gráfica N° 21: Reuniones con todos los miembros de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.	106
Gráfico N° 22: Finalidad de las reuniones hechas por el personal de la Dirección de Finanzas.	106
Gráfica N° 23: Medios de comunicación utilizados para el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas.	107
Gráfico N° 24: Existencia de un ambiente cálido y confiable.....	108
Gráfico N° 25: Incidencia de las buenas relaciones interpersonales en el desenvolvimiento de las actividades.	108
Gráfico N° 26: Creación de lazos afectivos de amistad en el lugar de trabajo.	109
Gráfico N° 27: Consideración del trabajo en equipo para cumplir los objetivos.....	109
Gráfico N° 28: Compromiso del personal tanto con su equipo como con las metas.	110
Gráfica N° 29: Actividades recreativas que realizan los compañeros de equipo.	110
Gráfico N° 30: Factores externos que influyen en el desenvolvimiento de las actividades.....	112
Gráfico N° 31: Factores externos más influyentes en el desenvolvimiento de las actividades.....	112
Gráfico N° 32: Incidencia de los programas y trabajos sociales en el desenvolvimiento de las actividades.....	113
Gráfica N° 33: Incidencia del transporte público en el desenvolvimiento de las actividades.....	114
Gráfico N° 34: Incidencia de las actitudes y valores de grupos sociales.	114
Gráfico N° 35: Incidencia de la situación económica actual de país en el desenvolvimiento de las actividades.	115
Gráfico N° 36: Incidencia de la inflación en el desenvolvimiento de las actividades.	

.....	116
Gráfico N° 37: Incidencia de la escasez de bienes e insumos en el desenvolvimiento de las actividades.....	116
Gráfico N° 38: Incidencia del desempleo en el desenvolvimiento de las actividades.	117
Gráfico N° 39: Incidencia de las políticas implementadas por el Estado en el desenvolvimiento de las actividades.	118
Gráfico N° 40: Incidencia de las políticas monetarias y fiscales en el desenvolvimiento de las actividades.	118
Gráfico N° 41: Incidencia de las políticas cambiarias y de control de precios en el desenvolvimiento de las actividades.	119
Gráfico N° 42: Incidencia de las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el Gobierno en el desenvolvimiento de las actividades.	120
Gráfico N° 43: Incidencia de los aspectos políticos y legales en el desenvolvimiento de las actividades.....	121
Gráfica N° 44: Nivel de incidencia de los aspectos políticos y legales en el desenvolvimiento de las actividades.	122
Gráfico N° 45: Incidencia de los aspectos geográficos en el desenvolvimiento de las actividades.....	122
Gráfico N° 46: Incidencia de la ubicación geográfica de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente en el desenvolvimiento de las actividades.	123
Gráfico N° 47: Condicionamiento de los aspectos demográficos en el desenvolvimiento de las actividades.	124
Gráfico N° 48: Incidencia de la habilidad y experiencia del personal en el desenvolvimiento de las actividades.	124
Gráfica N° 49: Incidencia de las costumbres y estilos de vida en el desenvolvimiento de las actividades.....	125
Gráfica N° 50: Aspectos sociales que influyen en el desenvolvimiento de las actividades.....	126

Gráfico N° 51: Incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas en el desenvolvimiento de las actividades.	127
Gráfico N° 52: Incidencia de las creencias religiosas en el desenvolvimiento de las actividades.	128
Gráfico N° 53: Incidencia de las tecnologías de información y comunicación en el desenvolvimiento de las actividades.	128
Gráfica N° 54: Incidencia de los aspectos tecnológicos en el desenvolvimiento de las actividades.	129
Gráfica N° 55: Incidencia de los problemas familiares en el desenvolvimiento de las actividades.	130
Gráfica N° 56: Incidencia de las adicciones en el desenvolvimiento de las actividades.	131
Gráfico N° 57: Incidencia de las enfermedades en el desenvolvimiento de las actividades.	131
Gráfico N° 58: Incidencia de la personalidad de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades.	132
Gráfico N° 59: Incidencia de los hábitos y costumbres de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades.	133



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

LA DINÁMICA GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

AUTORES:

Gamardo M, Jesús J. CI 17.214.320

Osuna G, Johana E. CI 18.413.105

Padrino O, Luis E. CI 18.212.569

RESUMEN

A las organizaciones de estos tiempos se le ha hecho necesario ir en busca de una nueva dinámica gerencial que les permita mantenerse activas en los escenarios de hoy y los del futuro, pues los grandes avances tecnológicos y la diversidad de cambios que se viven lo han propiciado, convirtiendo el trabajo de gerenciar en una tarea cada vez más compleja y para lo que no sólo se requieren gerentes con los conocimientos que la administración lega, sino, que también cuenten con habilidades de líder; esto llevó a realizar un análisis estratégico de la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, con la finalidad de definir la posición estratégica que debía adoptar, donde se aprovechen los recursos, explotando al máximo las fortalezas y oportunidades, todo ello sin desprotegerse, conscientes de las debilidades y sobretodo atentos para identificar posibles amenazas que puedan afectar su dinámica gerencial y poder sobrevivir en el tiempo. Por lo que, se evaluaron elementos internos (liderazgo, motivación, comunicación, conocimientos y habilidades y relaciones interpersonales) y externos (medio social, económico, político, geográfico, socio-cultural, demográfico, tecnológico y medio familiar), que permitieron observar que la Dirección cuenta con jefes que poseen no sólo capacidad para administrar, sino, también habilidades de líder para guiar y dirigir las actividades de la misma y un personal con los conocimientos y habilidades que sus cargos necesitan, aunque no se aplica ninguna técnica para motivar al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, además se halló que los niveles de inseguridad y delincuencia, las enfermedades y las actitudes y valores de la sociedad pueden llegar a influir en la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

INTRODUCCIÓN

Hoy en un mundo tan cambiante y en constante movimiento, la sociedad tiene un gran reto si desea alcanzar sus metas, y es el de adaptarse a los cambios que surgen diariamente. Dicha sociedad se encuentra conformada por miles de organizaciones de todo tipo como lo son: la familia, las empresas, la iglesia, instituciones públicas y privadas, entre otras; donde las personas que forman parte de estas organizaciones pasan gran parte de su tiempo viviendo o trabajando. Las personas conforman las organizaciones con la finalidad de lograr objetivos y metas que se proponen tanto en colectivo como personales, también, buscan su desarrollo en el ámbito educativo, social, religioso, económico, entre otros.

A medida que las personas van logrando sus objetivos y alcanzando su desarrollo van evolucionando y con ellos también las organizaciones de las cuales son parte. Estas últimas evolucionan y cambian para poder sobrevivir en un mundo cada día más exigente y competitivo, donde la tarea de gerenciar se torna más difícil cada día.

En ese sentido, se necesita de líderes, que sepan guiar las organizaciones en busca de mejorar el desempeño, alcanzar las metas y cumplir con los objetivos planeados, y es aquí, cuando surgen los gerentes, que como encargados de dirigir las organizaciones, tienen la labor de establecer estrategias que le permitan guiarlas hacia el éxito deseado.

Asimismo, cuando se trata de conocer cuáles son las técnicas que deben emplear los gerentes para el éxito, y conseguir la eficacia y eficiencia de las actividades, se puede observar que no es nada fácil, debido a que existe una gran

variedad de elementos que se relacionan directa e indirectamente con el ambiente tanto dentro como fuera de las organizaciones.

Es por ello, que se hace necesario un estudio de los elementos de la dinámica gerencial, para ayudar al logro del éxito y para mejorar el desempeño de las actividades y las interacciones que se den entre los miembros de las organizaciones, buscando un ambiente de armonía y cooperación. Cuando se habla de dinámica se tiene que la palabra que más se relaciona con ella es, movimiento, porque es la esencia de la misma. Ahora bien, en cuanto a la gerencia, ésta se refiere a la manera cómo el gerente, que es el encargado de dirigir la organización, busca optimizar todos los recursos para el logro de objetivos.

La dinámica gerencial se entiende como las actividades que se desarrollan en las organizaciones, que buscan la interacción y la orientación de todos los miembros de ésta, para lograr el desarrollo y el éxito de ambos.

Para analizar estratégicamente la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, se hace indispensable examinar un conjunto de factores internos y externos que van a intervenir sobre la estructura y funcionamiento de una organización, con la finalidad de describir el lugar en la que se encuentra la misma y el entorno al que tiene que enfrentarse. En ese sentido, el objetivo de esta investigación, fue, analizar estratégicamente la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente. Encontrándose que la misma cuenta con jefes que poseen no sólo capacidad para administrar, sino, también habilidades de líder para guiar y dirigir las actividades de dicha Dirección. Asimismo, no se aplica ninguna técnica para motivar al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia ni se fomenta la creatividad en los mismos.

En el ambiente externo se determinó que las nuevas tecnologías de información

y comunicación constituyen una ventaja para la Dirección, debido a que pueden permitirle alcanzar un excelente nivel de dinamismo gerencial, al contar con mecanismos que de manera rápida y oportuna proporcionen información para la toma de decisiones. Además, los niveles de inseguridad y delincuencia, las enfermedades y las actitudes y valores de la sociedad pueden llegar a influir en la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

Los resultados anteriores son mostrados en el presente trabajo de investigación, el cual se ha estructurado en cuatro capítulos de la siguiente manera:

- Capítulo I: Generalidades del proyecto de investigación, que contiene el problema de investigación, que a su vez presenta el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación, y el marco metodológico que cuenta con el nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, además de las técnicas y procedimientos para la obtención análisis e interpretación de la información y la presentación de información.
- Capítulo II: Análisis estratégico: su definición, ventajas, elementos considerados tanto en el análisis interno como el externo, metodologías para el análisis estratégico y la Matriz DOFA.
- Capítulo III: Dinámica gerencial: su definición, ventajas y los elementos tanto internos como externos asociados a la misma.
- Capítulo IV: Análisis estratégico de la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, en el cual se explica lo referente a dicha Dirección; las bases legales asociadas al objeto de estudio; los elementos internos y externos asociados a la dinámica gerencial de la Dirección; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la misma; el análisis DOFA y las acciones estratégicas requeridas para contribuir a la mejora de la dinámica gerencial.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. El Problema de Investigación

El problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso de investigación científica” (Arias, 2004:37). Para captar o entender ese nuevo conocimiento es fundamental identificar claramente la pregunta que se quiere responder o el problema concreto a cuya solución o entendimiento se contribuirá con la ejecución del proyecto de investigación. Por lo tanto, se hace necesaria una descripción clara, precisa y completa de la naturaleza y magnitud del problema y se justificará la necesidad de la investigación en términos del desarrollo social y/o del aporte al conocimiento científico global.

De allí que, el presente capítulo abarca desde el planteamiento del problema, en la cual se identifican y describen los síntomas que se observan sobre la idea, indicando las dimensiones del mismo, formulando dicha investigación de manera tal que se puedan definir los objetivos tanto generales como específicos, la justificación de la investigación, donde se resalta la importancia que representa la misma, destacando los aportes y beneficios, y el marco metodológico que comprende: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, sistema de variables, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información y la presentación de la misma.

1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Fue a mediados de los 90 cuando comenzaron a vivirse cambios rápidos y desiguales; por un lado, un sector que crece y afianza su poder y, por el otro, una gran cantidad de gente que se queda al margen, dado que el acelerado cambio tecnológico está modificando las condiciones de vida viéndose los gerentes en la necesidad de alcanzar un nivel de dinamismo de manera que se vaya al ritmo de los mismos.

Estos cambios tan frecuentes y de naturaleza diversa que se presentan en las organizaciones hacen necesario el manejo de mejores y mayores destrezas por quienes son sus gestores y administradores. Los grandes avances tecnológicos han propiciado que la fuente más importante para el logro de objetivos sea el capital humano; en este sentido, las organizaciones buscan a través de la dinámica gerencial lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora de las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad, y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran (Münch, 2005).

Las organizaciones de hoy requieren de una Gerencia Dinámica, definitivamente proactiva, que además de contar con los conocimientos que la administración lega en pro de obtener resultados exitosos, sepa afrontar los cambios que constantemente se manifiestan en el escenario en donde se desenvuelven, debido a los efectos de las variables circundantes que se dan en su entorno. La ausencia en la mayoría de las organizaciones de una gerencia proactiva, dinámica, que se identifique plenamente con las exigencias, características del entorno donde operan, se ha hecho notar, el ¿por qué?, es posible que sea porque la gran mayoría cuenta con pocos conocimientos administrativos que los tiempos modernos exigen para ser exitosos, además, por no contar con los recursos adecuados y, por ende, no poder prever cómo

los cambios requieren de acciones estratégicas más dinámicas.

La efectividad de la organización y su buen funcionamiento depende básicamente de la capacidad de liderazgo de su directiva para lograr que la actuación de todos los elementos, se realice de manera eficaz, equilibrada y coherente, formando un todo con sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales que dependen, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las mismas a alcanzar sus metas.

Se está claro en la necesidad de que para alcanzarlas y salir adelante, no se puede descuidar el capital humano, el gerente como líder, deberá corregir sus debilidades, transformándolas en fortalezas, haciendo uso constante de su autoconocimiento a fin de determinar dónde están sus fallas, y empezar a cambiar, saber motivar, influenciar, persuadir al personal e identificarlo con la organización, generando fuerzas dinámicas en cada individuo que los lleven a actuar por impulsos y motivaciones, en este caso, de manera positiva (Burin y Karl, 1998).

Para lograr una gerencia dinámica en cuanto a las actividades se refiere, hay que tomar en cuenta el estilo de liderazgo del gerente, tipo de comunicación que se establece, elementos motivadores, conocimientos y habilidades del personal y el gerente y las relaciones interpersonales que contribuyan directamente en la eficiencia y eficacia; sabiendo que la dinámica gerencial se define como el desenvolvimiento de las actividades propias de una organización para alcanzar el éxito, bajo la responsabilidad de un gerente y en la que intervienen directamente elementos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, habilidades y conocimientos y las relaciones interpersonales, e indirectamente factores externos como: ambiente político, social, económico y tecnológico (Crosby, 1988).

La dinámica gerencial debe estar presente en todo tipo de organizaciones, sobre todo en instituciones públicas, en las que según el enfoque peyorativo de la burocracia predomina: la lentitud de las actividades, apatía hacia la productividad y los resultados, generalmente los directores son indiferentes hacia las necesidades del personal y de la organización, sólo les interesa el beneficio personal, existe escasa comunicación, las recompensas son materiales y la productividad casi nula. Y no solo eso, sino, que también se ven afectadas y en gran medida, debido a las características mencionadas, por los diferentes cambios que se viven en la actualidad (Trelles, 2010).

En las instituciones públicas los elementos de la dinámica gerencial, tal vez, requieran mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de los mismos, es casi imposible comprender el comportamiento de las personas y efectuar una adecuada administración; sin olvidar que éstos inciden directamente en la productividad del personal y ello dependerá de la capacidad de líder del gerente.

Lo ideal en este tipo de instituciones sería que el gerente logre crear un ambiente confiable y cálido, y al mismo tiempo permisivo, amistoso y democrático, estimular la actividad del personal y brindar mayor satisfacción a los miembros, generando mayor productividad y aumentando la eficacia de los mismos al facilitar el flujo de información entre los miembros y su creatividad.

En el caso de las universidades públicas en Venezuela, la Universidad Central de Venezuela (UCV) se ha visto en la necesidad de implementar un nuevo modelo de dinámica gerencial que le permita ir a la par con los cambios radicales que se vienen produciendo, con la finalidad de avanzar con rapidez y obtener resultados inmediatos en la solución de problemas. En todas las circunstancias históricas la UCV ha sabido responder con coraje y excelencia a los retos del desarrollo socio político; la UCV va al compás con la historia. A pesar de los cambios muchas veces caprichosos que llegan a incomodar al personal, gracias a esa tradición innovadora de dicha

institución, las Autoridades Rectorales han ensayado una nueva concepción sobre la gestión que le permite avanzar de manera exitosa, solucionando problemas que se venían arrastrando desde hacía algún tiempo y a otros se le observa una perspectiva positiva, por la visión estratégica con la que se soluciona actualmente (Dam, 2010).

La Universidad de Oriente, en la que se manejan recursos financieros, tecnológicos, materiales y talento humano, que van en pro de las necesidades de sus trabajadores, estudiantes y de la institución como tal; no debería quedarse detrás y menos aun, la Dirección de Finanzas, la cual está adscrita a la Coordinación General de Administración; quien tiene como objetivo contribuir al mantenimiento de un adecuado control interno, a través de los registros permanentes, de la emisión de informes periódicos y de la utilización de la normativa legal existente para determinar la pertinencia de los posibles pagos programados de acuerdo a la disponibilidad financiera, sin embargo, hasta ahora no ha definido un plan que permita el desarrollo de actividades, siguiendo acciones predefinidas que apunten hacia la dinámica gerencial, todo ello de acuerdo con información obtenida al respecto (Notas de investigación).

Por lo tanto, es importante señalar que Javalquinto (2010), considera que para el normal cumplimiento de los objetivos de una investigación, es necesario realizar un análisis estratégico de la dinámica gerencial, con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual garantizará la proactividad necesaria para evitar las posibles sorpresas; porque es la única manera que todos, tanto el país, la empresa, en la casa o el individuo puedan hablar el mismo idioma y más importante aún con una buena comunicación entre todos podrán tomar decisiones más rápidas, saber cuáles son sus debilidades, cuáles son sus fortalezas y se encontrarán con menos conflictos, porque todos tendrán un marco de referencia y sabrán exactamente lo qué deben hacer, lo más importante de

todo, es que sabrán definitivamente dónde deben enfocar sus esfuerzos para solucionar sus falencias, problemas y poder llegar con éxito a las metas fijadas.

Es así como de acuerdo con el planteamiento de Javalquinto (2010), y la carencia del desarrollo de una dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, es que resulta importante definir la posición estratégica de la Dirección de Finanzas, es decir, conocer el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Debido a que el análisis estratégico es fundamental para tener éxito en todo lo que se hace, es importante que todos pueden hacer lo correcto, teniendo las cosas claras en el entorno y la dirección, estableciendo metas simples, consistentes y a largo plazo, sobre todo para mantenerse con éxito en el tiempo, y saber cómo aprovechar los recursos explotando al máximo las fortalezas internas y las oportunidades externas. Todo ello sin desprotegerse, conscientes de las debilidades y sobre todo atentos para identificar posibles amenazas, que puedan afectar la dinámica gerencial de dicha Dirección.

Puesto que la realidad señala, que para mantenerse activo en los escenarios en donde se opera, se requiere de una gerencia dinámica que vaya de la mano con la innovación y creatividad; se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos que inciden en el análisis estratégico en la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Además de la interrogante anterior se presentan otras interrogantes de manera específica:

- ¿Cuáles elementos internos están asociados a la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuáles elementos externos están asociados a la dinámica gerencial de la

Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están presentes en la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?
- ¿Qué acciones estratégicas son requeridas por la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente que contribuyan a mejorar la dinámica gerencial?

1.1.2. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la investigación según Castro (2001:32):

Son las guías del estudio y durante todo su desarrollo deben tenerse presentes. Determinan el alcance de la investigación, hasta donde se quiere llegar, de allí que los objetivos deben comprender resultados concretos en el desarrollo de la investigación, estar dentro de las posibilidades del investigador y ajustarse a la consecución de los resultados.

Para lograr tal fin es necesario definir un objetivo general, que se relacione con resultados amplios y que no deje lugar a dudas sobre lo que se pretende, y objetivos específicos que cumplan una función operativa hacia la consecución del objetivo general.

1.1.2.1. Objetivo General

Analizar estratégicamente la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Examinar los elementos internos que están asociados a la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.
- Examinar los elementos externos que están asociados a la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están presentes en la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.
- Generar acciones estratégicas requeridas por la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente que contribuyan a mejorar la dinámica gerencial.

1.1.3. Justificación de la Investigación

La sociedad de hoy se enfrenta a miles de problemas que afectan de una u otra forma el desempeño de las funciones del personal en las organizaciones, es por esto que los gerentes de las mismas se han visto en la necesidad de estudiar a fondo y descubrir los elementos tanto internos como externos que afectan el desarrollo de las mismas, todo esto basándose en un diagnóstico, con el propósito de impulsar los cambios y responder a las presiones del medio que cada vez son más exigentes, por cuanto se ha hecho necesario que tomen una posición proactiva ante las situaciones a las que se enfrentan, es decir alcanzar un nivel de dinamismo que permita ir al ritmo de los cambios que se viven, esto tomando en cuenta al capital humano, el activo más valioso de la organización.

Dentro de una organización, es fundamental que no solo el gerente, si no, también el personal, vean a los demás miembros como seres humanos; justamente

ésta es la vía para que las labores sean exitosas en las organizaciones, ya que, después de todo son éstas agentes de cambio. Sólo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá adoptar una postura definida acerca de cuál va a ser el accionar dejando las ambigüedades y que se obtengan niveles de desempeño extraordinarios.

Contar un nivel de dinámica gerencial se ha vuelto una necesidad en las organizaciones, para darle prontitud a los trabajos y actividades que cada día son más complejas y donde influye un conjunto de factores tanto internos como externos que son merecedores de un análisis estratégico en el que éstos sean evaluados; tomando en consideración el predominio de amenazas u oportunidades y las fortalezas o debilidades con la finalidad de definir la posición estratégica de la organización, que le permita mantenerse en el tiempo.

De allí que, se justifique un análisis estratégico de la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, esperando que los resultados de la investigación representen un aporte significativo para el fortalecimiento de los conocimientos ya existentes sobre el tema, contribuyendo de manera directa al desenvolvimiento de las actividades del personal, para que éstos puedan cumplir con sus fines y los propuestos por la referida Dirección, y así saber administrar y sacar el máximo beneficio de los recursos, sin dejar a un lado los elementos tanto internos como externos que influyen en el éxito de la organización.

Cabe destacar, que esta experiencia podrá ser aplicada no sólo a departamentos o direcciones como ésta, sino también, a cualquier otra dependencia de la Universidad de Oriente, incluso a cualquier otra organización, debido a que una investigación de éste tipo va en función del mejoramiento de la calidad de trabajo del personal, sin importar la naturaleza del mismo.

1.2 Marco Metodológico

Según Arias (2004:20), “la investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes”. Es por esto, que para facilitar el trabajo de investigación es necesario plantear una metodología, la cual constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis; su objetivo es el de definir la estrategia metodológica, que se va a utilizar para obtener el conocimiento producto del proceso investigativo a desarrollarse; entendiéndose por estrategia metodológica “el conjunto de métodos y técnicas necesarias para la realización de una investigación” (Castro, 2001:57).

La metodología del trabajo de investigación es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado. Por lo tanto, contiene: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, sistema de variables, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información y la presentación de la misma.

1.2.1. Nivel de Investigación

Según Arias (2004), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. De acuerdo a este grado, las investigaciones se clasifican en:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión

aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

- Investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno 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.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo anterior, el nivel de esta investigación es descriptivo, debido que se detallaron, con mucha precisión y mediante caracterizaciones, el objeto de estudio, en este caso, los aspectos relacionados a la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

1.2.2. Tipo de Investigación

Según Arias (2004), el tipo de investigación se especifica según el diseño o estrategia adoptada para responder al problema planteado. En atención a esto, se clasifica en:

- 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. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- Investigación de campo: consiste en la recolección de datos directamente de los

sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.

- Investigación experimental: consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

De acuerdo a lo planteado, la investigación fue de campo, ya que los datos de interés fueron obtenidos de forma directa con la realidad donde ocurren los hechos, en este caso, la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, por medio de datos recolectados directamente del personal que labora en la misma.

1.2.3. Población y Muestra

Según Arias (2004), la población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación, mientras que, la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población.

De acuerdo a lo citado, la población de esta investigación estuvo representada por el personal que trabaja en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, entre los que se incluyen: el personal que labora en el Departamento de Contabilidad y de Servicios Administrativos. Por tanto, la población está conformada por 24 personas con cargos ordinarios, 6 personas contratadas y 6 personas contratadas fuera de nómina, es decir, un total de 36 trabajadores. Ahora bien, debido a que la población es finita y fácilmente manejable, no se consideró necesario establecer alguna muestra.

1.2.4. Sistema de Variables

Según Arias (2004:55), una variable “es una característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación”. Ahora bien, en esta investigación se emplean variables complejas, como son Dinámica Gerencial y Análisis Estratégico, que por su dimensión se hace necesario hacer una operacionalización de variables, que se emplea en cada investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. (ver cuadro N° 1).

Cuadro N° 1: Sistema de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Elementos internos asociados a la Dinámica Gerencial	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> –Capacidad de influenciar del gerente. –Entusiasmo para llevar a cabo actividades innovadoras. –Autoconocimiento
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> –Autoestima –Resistencia al cambio –Necesidades –Elementos motivadores
	Conocimientos y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> –Talento humano –Capacitación y entrenamiento –Experiencias laborales –Creatividad
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> –Cooperación –Tipo de comunicación –Frecuencia de reuniones –Flujo de información
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> –Clima organizacional –Cultura organizacional –Capacidad de socializar del personal

Continuación del Cuadro N° 1

Elementos externos asociados a la Dinámica Gerencial	Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> –Niveles de inversión –Tasas de interés –Tipo de cambio –Desempleo
	Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> –Elecciones –Creación de normas y leyes –Relaciones internacionales
	Factores Sociales	<ul style="list-style-type: none"> –Programas de educación –Programas de salud –Seguridad social –Niveles de pobreza
	Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> –Programas de innovación –El internet
	Factores Medio Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> –Cambios climáticos –Contaminación –Consumo energético
	Factores Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> –Ubicación en la ciudad –Congestión del tránsito

Fuente: Autores. 2010.

1.2.5 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de la información

Según Arias (2004), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de ellas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, etc. Por su parte, los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, por ejemplo: fichas, formatos de cuestionarios, guía de entrevista, grabador, cámara fotográfica o de video, entre otros.

En esta investigación se utilizó la encuesta en su modalidad cuestionarios, la

cual fue aplicada al personal que labora en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente; así mismo, se hizo uso de material bibliográfico e información en línea, con el fin de recolectar los datos necesarios para darle cumplimiento a los objetivos planteados. Mientras que los materiales utilizados para almacenar la información fueron los formatos de cuestionarios, grabadores y cámaras.

Ahora bien, el análisis e interpretación de la información es donde se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan, para el análisis de los mismos se aplicó la matriz DOFA, en donde se combinaron los factores internos y externos asociados a la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, con el fin de determinar cuáles de estos factores tiene mayor incidencia en la misma. Finalmente, se procedió a la elaboración y presentación del informe, producto de la investigación.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es una de las herramientas más importantes de la gestión moderna. Proviene de las personas que sean líderes o no, todos deben entender el análisis estratégico porque es la única manera que todos, tanto en el país, en la empresa, en la casa o el individuo puedan hablar el mismo idioma y más importante aún con una buena comunicación entre todos podrán tomar decisiones más rápidas, saber cuáles son sus debilidades, cuáles son sus fortalezas y se encontrarán con menos conflictos, porque todos tendrán un marco de referencia y sabrán exactamente lo que deben hacer, lo más importante de todo es que sabrán definitivamente dónde deben enfocar sus esfuerzos para solucionar sus falencias, problemas y poder llegar con éxito a las metas fijadas sostenidamente.

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo (<http://www.univalle.edu.co>).

Según Javalquinto (2010:3):

El análisis estratégico no es una disciplina nueva, Sun Tzu escribió hace más de 2000 años un libro llamado “El Arte de la Guerra”, decía "conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo", también decía "demuestra poder". Sus preguntas eran vitales “¿Qué dirigente es más sabio y capaz?, ¿Qué comandante posee el mayor talento?, ¿Qué

ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?, etc. Este texto, hoy es usado por muchos ejecutivos en Marketing, es brillante, como también lo es “El Príncipe” de Maquiavelo. Puro análisis estratégico aplicado a los negocios y no a la guerra o por la lucha del poder.

Para Ronda (2010:14), el análisis estratégico “tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno”. Implica la evaluación de elementos tanto internos como externos, a los que se encuentran expuestas las organizaciones, y es considerado fundamental para alcanzar el éxito en diferentes ámbitos, siempre y cuando se conozca la visión y misión de la misma. Este tipo de análisis permitirá a la organización conocer sus fortalezas y oportunidades para combatir sus debilidades y amenazas y posicionarse en un alto nivel de competitividad.

2.2 Ventajas del Proceso de Análisis Estratégico

El proceso de análisis estratégico presenta una serie de ventajas, entre las que se mencionan (Ronda, 2010):

- Permite integrar la misión, visión, objetivos y estrategias con el aprendizaje.
- Es un punto de referencia de cómo aumentar el desempeño general de la organización, de uno, varios factores claves o de una unidad estratégica de negocios.
- Contribuye a elevar la motivación de los miembros de la organización mediante el logro de metas.
- Favorece el compromiso, la cohesión y el sentido de pertenencia al trabajar en la organización, por la organización y para la organización.

- Permite mantener la dirección organizacional.
- Permite generalizar las experiencias positivas alcanzadas por las organizaciones de punta e implementarlas con un mínimo de costo.
- Se logra centrar la atención en los aspectos internos y externos de la organización, lo cual mejora el pensamiento estratégico de los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media.

2.3. Elementos del Análisis Estratégico

El análisis estratégico considera elementos tales como, el análisis de los elementos internos y externos de la organización, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma, por tanto, el análisis estratégico sólo se encarga de evaluar las organizaciones tanto interna como externamente para determinar el impacto del entorno interno y externo y; de allí, proponer estrategias para minimizar las amenazas y las debilidades y maximizar las fortalezas y oportunidades.

Efectuar un análisis o diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades. El diagnóstico consta dos partes específicas: la interna, o análisis de la empresa, y la externa, o análisis del entorno

2.3.1 Elementos Considerados en el Análisis Interno

El análisis interno es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Para realizar un análisis interno primero se debe realizar un diagnóstico interno que implica el proceso de identificar fortalezas y debilidades. Según Serna (2008), dicho diagnóstico lo integran el análisis de:

- Capacidad directiva: corresponde a todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el proceso administrativo.
- Capacidad competitiva: engloba todos los aspectos relacionados con el área comercial: publicidad, precios, exclusividad, entre otros.
- Capacidad financiera: la cual incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la organización.
- Capacidad técnica o tecnológica: referida a los aspectos relacionados con la infraestructura de la organización.
- Capacidad de talento humano: referida a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano: motivación, capacitación, nivel académico, etc.

Cabe destacar que, aún cuando Serna (2008) plantea los elementos mencionados anteriormente, en el ambiente interno se pueden estudiar otros elementos tales como: la visión y misión de la organización, los objetivos organizacionales, las estrategias, las políticas empresariales, entre otros.

En este sentido, al realizar un análisis interno se hace necesaria la determinación de las posibles fortalezas y debilidades dentro de la organización, entendiéndose por fortalezas como todos aquellos elementos internos y positivos de una organización que contribuyan y apoyan el logro de los objetivos de la misma (Serna, 2008). Entre las fortalezas con que puede contar una organización se pueden nombrar las siguientes:

- Experiencia de los recursos humanos.
- Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Grandes recursos financieros.
- Características especiales del producto que se oferta.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.
- Capacidad de investigación de alto nivel nacional.
- Infraestructura física: campus, laboratorios especializados, propiedades, biblioteca, equipos de cómputo, plataforma tecnológica.
- Calidad y cobertura de servicios de bienestar.

En cuanto a las debilidades, Serna (2008), plantea que son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse, puesto que inhiben en el éxito de las organizaciones. Entre ellas se encuentran:

- Capital de trabajo mal utilizado.
- Deficientes habilidades gerenciales.

- Segmento del mercado contraído.
- Problemas con la calidad de servicio.
- Falta de capacitación.

2.3.2. Elementos Considerados en el Análisis Externo

El análisis externo se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Para realizar un análisis externo se debe realizar un diagnóstico que permita identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas. (<http://www.infomipyme.com>). Según Serna (2008), dicho diagnóstico lo integran el análisis de:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, no sólo a nivel nacional, sino, que también a nivel internacional.
- Factores políticos: referidos al uso o migración de poder (el gobierno en todos sus niveles).
- Factores sociales: aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluyendo sus valores.
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware) y los procesos (software).
- Factores geográficos: relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima y recursos naturales en general.

- Factores competitivos: aquellos determinados por la competencia, los productos, el mercado, calidad y el servicio, todos ellos en relación con los competidores

De igual modo, al realizar un análisis externo se hace necesaria la determinación de las posibles oportunidades y amenazas fuera de la organización. En cuanto a las oportunidades, “son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas” (<http://www.infomipyme.com>). Entre éstas se encuentran:

- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto.
- Fuerte poder adquisitivo.
- Regulación a favor del proveedor nacional.

Por su parte, las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla (<http://www.infomipyme.com>). Entre ellas se pueden mencionar:

- Competencia muy agresiva.
- Cambios en la legislación.
- Tendencias desfavorables en el ambiente.
- Acuerdos internacionales.

2.4. Metodologías para el Análisis Estratégico

Para la realización de un análisis estratégico se ha diseñado un conjunto de metodologías para la evaluación de los elementos internos y externos; en función de lograr la pro actividad necesaria. Éstas se podrán utilizar una vez determinadas las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas, para analizar el impacto que causan, con la finalidad de conocer cuáles tienen mayor incidencia en la situación de la organización. Entre éstas metodologías se encuentran:

2.4.1. Matriz de Ansoff

También conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento. Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas (ver figura N° 1).

Esta matriz tiene como coordenadas los productos y los mercados. Pueden existir productos actuales o nuevos productos, y lo mismo con los mercados, los que se manejan al presente y aquellos a cubrir en un futuro.

Figura N° 1: Matriz de Ansoff



Fuente: <http://www.materiabiz.com>

- Mercado actual - producto actual: es un análisis somero de nuestra situación actual.
- Mercado actual - producto nuevo: aquí se trata de buscar cuál producto (o línea) nuevo se puede vender a los clientes actuales.
- Mercado nuevo - producto actual: esta alternativa es menos costosa que la anterior, ya que se cuenta con el producto adecuado, y sólo se va a tratar de venderlo en otros mercados.
- Nuevos productos - nuevos mercados: con esta estrategia se diversifica el negocio completamente. Es lo más riesgoso y costoso, pero puede ser la única opción para aquellas empresas que están en peligro por obsoletas, con mucha competencia.

2.4.2. Matriz de Portafolios

Fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG). Se indica los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado.

La matriz de portafolio se desarrolló para grandes corporaciones con varias divisiones a menudo organizadas en torno a unidades empresariales estratégicas. Aunque se le usó ampliamente en la década de los setenta, el análisis de portafolio ha sido objeto de críticas a causa de su así considerado excesivo simplismo. Se ha dicho que el criterio de la tasa de crecimiento es insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria. La participación de mercado, a su vez, puede resultar inadecuada como punto de referencia para la estimación de la posición competitiva (<http://www.admindeempresas.com>).

Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocio (ver figura N° 2):

- Signos de Pregunta: son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Requiere mucho efectivo, puesto que la compañía tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse al parejo del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar a su líder. La empresa tiene que meditar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio. Quizá convendría a la empresa invertir más efectivo en sólo un o dos de esos negocios.

Figura N° 2: Matriz de Portafolios
LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION



Fuente: <http://images.google.co.ve>

- Estrellas: si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no

significa que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Habría razón para preocuparse si no hubiera ninguna.

- Vacas lecheras, o dadoras de efectivo: cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera una gran cantidad de dinero para la compañía y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta de economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las interrogantes, estrellas y perros que están hambrientos de efectivo. Sin embargo, si la empresa tiene sólo una vaca, es muy vulnerable. Si desvía su efectivo para apoyar sus otros negocios, la vaca puede transformarse en perro.
- Perros: describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si está aferrándose al perro por una buena razón o por razones sentimentales. Con frecuencia los perros deben ser reestructurados o eliminados.

2.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta herramienta de formulación de estrategia resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa (Ramírez, 2010).

Para elaborar esta matriz se necesita de juicios de tipo subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factores internos (ver cuadro N° 2):

Cuadro N° 2: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES DE ÉXITO			
Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Es bajo el estado de ánimo de los empleados	0.22	2	0.44
Es excelente la calidad del producto	0.18	4	0.72
Los márgenes de utilidad son mayores que el promedio de la industria	0.10	3	0.30
Hay suficiente capital de trabajo	0.15	3	0.45
No existe estructura organizacional	0.30	1	0.30
No se emplea personal de investigación y desarrollo	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.31

Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicha factor en el éxito de una industria dada. La

sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.

- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
 - Una debilidad importante.
 - Una debilidad menor.
 - Una fortaleza menor.
 - Una fortaleza importante.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que las menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

2.4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información. En el desarrollo de esta matriz habrá que utilizar juicios de tipo subjetivo (Ramírez, 2010).

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son (ver cuadro N° 3):

Cuadro N° 3. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DE ÉXITO			
Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Tasas de interés creciente	0.20	1	0.20
Desplazamiento poblacional hacia el oeste	0.10	4	0.40
Derogatorias gubernamentales	0.30	3	0.90
Estrategia de expansión de un competidor	0.20	2	0.40
Sistema de información computarizado	0.20	4	0.80
TOTAL	1.00		2.70

Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
 - Una amenaza importante.
 - Una amenaza menor.
 - Una oportunidad menor.

- Una oportunidad importante.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

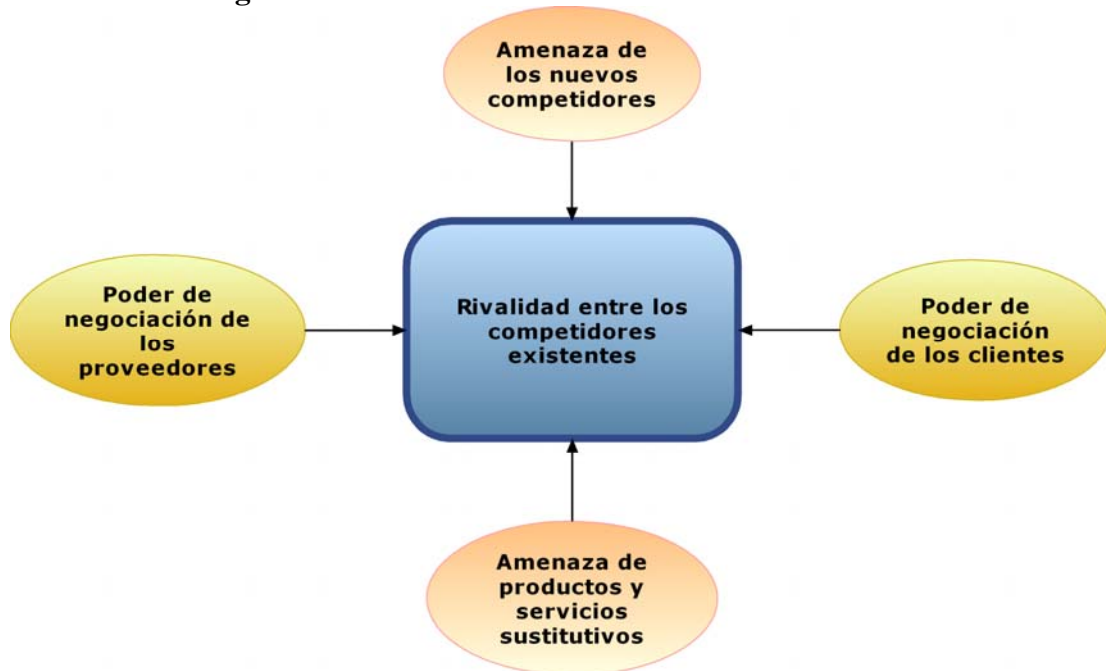
2.4.5. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter (<http://www.wikipedia.org>) en 1979 y, según él mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Estas fuerzas son las siguientes (ver figura N° 3):

- Poder de negociación de los compradores o clientes:
 - Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
 - Grado de dependencia de los canales de distribución.
 - Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
 - Volumen comprador.
 - Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
 - Disponibilidad de información para el comprador.
 - Capacidad de integrarse hacia atrás.
 - Existencia de sustitutivos.
 - Sensibilidad del comprador al precio.
 - Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

Figura N° 3: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: www.wikipedia.org

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores: el poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:
 - Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
 - Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
 - Presencia de productos sustitutivos.
 - Concentración de los proveedores.
 - Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
 - Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
 - Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
 - Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.
- Amenaza de nuevos entrantes: mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:
 - Existencia de barreras de entrada.

- Economías de escala.
 - Diferencias de producto en propiedad.
 - Valor de la marca.
 - Costes de cambio.
 - Requerimientos de capital.
 - Acceso a la distribución.
 - Ventajas absolutas en coste.
 - Ventajas en la curva de aprendizaje.
 - Represalias esperadas.
 - Acceso a canales de distribución.
 - Mejoras en la tecnología
- Amenaza de productos sustitutos: como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Se puede citar entre otros, los siguientes factores:
 - Propensión del comprador a sustituir.
 - Precios relativos de los productos sustitutos.
 - Coste o facilidad de cambio del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto.
 - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Rivalidad entre los competidores: más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (<http://www.wikipedia.org>), propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

2.4.6. Balanced Scorecard

Sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas (Pérez, 2010).

Según Kaplan y Norton (<http://www.degerencia.com>), las cuatro perspectivas se definen como (ver figura N° 4):

Figura N° 4: Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: <http://images.google.co.ve>

- Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
- Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
- Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.
- Perspectiva de aprendizaje y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

2.4.7. Matriz DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan (ver figura N° 5). El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos (<http://www.virtual.unal.edu.co>).

Figura N° 5: Matriz DOFA.



Fuente: <http://images.google.co.ve>

Como se mencionó anteriormente las fortalezas son variables que guían a la organización facilitando el alcance de sus objetivos. Las debilidades, constituyen las limitaciones y fuerzas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos. Las amenazas y oportunidades las cuales son factores exógenos que afectan o condicionan las actividades de la institución y pueden representar situaciones desfavorables o favorables para la organización.

Entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que, en general resulta muy difícil poder modificarlas.

En lo interno, las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que, cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, y las oportunidades que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. En lo que respecta al ambiente externo, las 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, entre otros; y las amenazas que son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Las posibles estrategias que se pueden presentar con el cruce de factores son las siguientes (<http://www.virtual.unal.edu.co>): (ver cuadro N° 4)

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento: son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO: son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA: son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Estrategias DA: permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno con el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; es decir, que las debilidades que tiene la organización no han podido ser superadas por sí misma. Sin embargo, ésta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que, por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del

tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Cuadro N° 4: Cruce de Factores (DOFA)

		A M B I E N T E E X T E R N O	
		O P O R T U N I D A D E S (O)	A M E N A Z A S (A)
		Oportunidades de la Organización.	Amenazas de la Organización.
	F O R T A L E Z A S (F)	E S T R A T E G I A S (F O)	E S T R A T E G I A S (F A)
A M B I E N T E I N T E R N O	Fortalezas de la Organización.	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	D E B I L I D A D E S (D)	E S T R A T E G I A S (D O)	E S T R A T E G I A S (D A)
	Debilidades de la Organización.	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducir a un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

Fuente: Autores. 2010.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, traen consigo, una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras (<http://www.infomipyme.com>).

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

CAPÍTULO III

DINÁMICA GERENCIAL

3.1. Dinámica Gerencial

Las organizaciones están inmersas actualmente en un proceso de grandes transformaciones originadas en diferentes partes del mundo, que ejercen un impacto directo sobre ellas. En este contexto, es indispensable que los mandos gerenciales sepan mejorar el desempeño de su sector, área u organización, para impulsar los cambios y responder a las presiones del medio, lo que se traduce en aplicar dinámica gerencial en aquellas organizaciones cambiantes en el tiempo.

Con la finalidad de establecer una definición clara de dinámica gerencial, es importante dejar claro que se asume como gerencia y dinámica.

Definir gerencia se hace cada vez más complicado, sobre todo, porque lo que trae consigo puede significar cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, de legador, entre otros. Razón que dificulta establecer una definición concreta del término (Sisk y Sverdlik, 2010).

La palabra gerencia se ha utilizado para denominar al conjunto de empleados de

alta calificación que se encargan de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. Se supone que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una organización; es la unidad que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes, para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación. Asumiéndose, la gerencia como el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente (Villasmil, 2010).

Los verdaderos gerentes se diferencian de los administradores, en que los primeros innovan, cambian, se anticipan, mientras que, el administrador acepta el status, el verdadero gerente lo desafía. Definitivamente en las organizaciones los gerentes juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir, personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra aquel que logra que los demás digan nosotros lo hicimos.

Los gerentes de los tiempos modernos deben caracterizarse por la creatividad de los mismos, es decir, saber ser pilar de desarrollo, referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo; saber tener capacidad para enfrentar y resolver problemas y/o crear, se trata de un saber eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético; saber reconocer las capacidades para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio, saber convivir, capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias; saber emprender, capacidad para poner en marcha una idea, hacer empresa en el sentido más amplio del concepto (Schnarch, 2010).

Las gerencias creativas pueden hacer un gran aporte al desarrollo económico y social, al mejorar las empresas formadas o establecer nuevas, proporcionando la competitividad y productividad necesaria para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones de mercado, en épocas de incertidumbre y globalización.

Independientemente del tipo de organización siempre surge la necesidad de una buena gerencia y para ello se hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como: ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria? La respuesta a esta pregunta define, en parte, la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Dicha respuesta dice por qué se necesita una gerencia, pero no indica cuándo ella es necesaria (Sisk y Sverdlik, 2010).

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción de dicho grupo. Se entiende entonces, que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Según Villasmil (2010), existen tres tipos de gerencia:

- La gerencia patrimonial: es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía, son retenidos por miembros de una familia extensa.
- La gerencia política: es menos común y al igual que la gerencia patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas

modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

- La gerencia por objetivos: se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Por dinámica se asume que “es la parte de la física que describe la evolución en el tiempo de un sistema físico en relación a las causas que provocan los cambios de estado físico y/o estado de movimiento” (<http://es.wikipedia.org/wiki/dinámica>).

No obstante, cuando se habla del término dinámica en las organizaciones, se relaciona con dinámica de grupo que Kurt (2010), define como una expresión que se utiliza para referirse a muchos aspectos distintos del funcionamiento de los grupos. Fundamentalmente se refiere a las fuerzas que interactúan dentro de los grupos, éstos se organizan y actúan para alcanzar sus objetivos.

Aunque no hay acuerdo entre psicólogos, psiquiatras y sociólogos respecto a la realidad de los grupos, éste no es un tema de discusión para los estudiosos de la dinámica de grupo. Las personas interesadas en el estudio científico de los grupos, no dudan que los mismos existen. No debe sorprender este hecho, porque la dinámica de grupo es un área relativamente nueva de investigación. Es por ello, que se concibe de maneras diferentes (Martínez, 2010).

Para Martínez (2010), los cuatros usos más frecuentes de la dinámica de grupo son:

- En su sentido más básico, se usa para describir lo que está sucediendo en el grupo en todo momento (enfoque dinamista o dinámico).
- También se usa para describir un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar el método científico, para determinar por qué los grupos se comportan en la forma que lo hacen (enfoque científico).
- Se han usado como un conjunto de conocimientos básicos acumulados por investigaciones pasadas. Es este sentido, podría hablarse de los descubrimientos de la dinámica de grupo. Este conjunto de conocimientos lo podemos encontrar en disertaciones doctorales, de maestría, en artículos de revista y periódicos especializados en ciencias sociales, monografías, y un creciente número de libros técnicos-científicos (enfoque histórico-científico).
- Finalmente, la dinámica de grupos se ha llegado a utilizar, para describir un cuerpo de conocimientos aplicados a tecnologías que intentan traducir los descubrimientos y métodos prácticos (enfoque tecnocrático).

En líneas generales, se puede definir a la dinámica de grupo como una disciplina moderna dentro del campo de las variaciones de la conducta individual de los miembros del grupo, de las relaciones intra e intergrupos, de formular teorías y leyes, y de implementar las técnicas apropiadas que aumenten la eficacia y eficiencia de los grupos (Martínez, 2010).

Entendidos los aspectos anteriores se puede referir el concepto de dinámica gerencial de Crosby (1988), el cual indica que es el desenvolvimiento de las actividades propias de una organización para alcanzar el éxito, bajo la responsabilidad de un gerente y en la que intervienen directamente elementos como: el estilo de liderazgo, la motivación, habilidades y conocimientos y las relaciones interpersonales; e indirectamente factores externos como: ambiente político, social,

económico y tecnológico, entre otros.

En la dinámica gerencial, el desenvolvimiento de las actividades debe ir a la par de los cambios que se viven, si se quieren lograr las metas; sobre todo con los cambios externos, como los que se perciben en el aspecto tecnológico, que permite dar prontitud a los trabajos si se cuenta con un excelente talento humano; claro está que hay otros cambios como los políticos o medios ambientales que tal vez afectan negativamente el desenvolvimiento, pero que con la presencia de un gerente líder y la integración de ciertos elementos pueden ser solventados.

Los trabajadores de cualquier organización son personas complejas, con sentimientos, deseos y sobre todo temores; muy distintas unas de otras, su comportamiento en el trabajo, así como en cualquier otro lugar es el producto de un cúmulo de factores.

3.2. Ventajas de la Dinámica Gerencial

Hace años atrás, los gerentes podían sentarse cómodamente sabiendo que podían manejar sus departamentos sin la menor dificultad, pues tenían varios motivos para hacerlo; quizás en algún momento, estuvieron familiarizados con los trabajos que ahora supervisan y esto hacía más fácil tomar decisiones en problemas que se pudieran presentar y hacer una revisión por sus propios medios; cosa que en los tiempos modernos se dificulta como producto de la gran cantidad de actividades que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los fines de muchas organizaciones; claro está, que no hay que verlo como una desventaja, esto trajo consigo alternativas buenas, y es la necesidad de los gerentes de interactuar más con sus subordinados a la hora de supervisar y la necesidad de la implicación grupal más que un enfoque estrictamente individual de la administración, debido a que los problemas de hoy no son los mismos de tiempos pasados. En la actualidad la responsabilidad del gerente

está en lograr resultados a través de la gente y no olvidar que su trabajo es esencialmente trabajar con la gente para lograr los resultados, en pocas palabras, ver al capital humano como un activo valioso para las organizaciones.

En otros tiempos los gerentes tenían a su disposición toda la información y visión necesaria para tomar una decisión que a la larga fuera sana; podía mantener contacto con todo lo que sucedía y de esa forma tenía a su disposición toda la información que necesitaba. Esto ya no es así. Actualmente se hace necesario contar con gerentes con mayores y mejores destrezas para lograr una gerencia dinámica que permita a las organizaciones mantenerse en el tiempo. Dentro de las ventajas de una gerencia dinámica en las organizaciones, se pueden mencionar las siguientes:

- Mantenerse activas en el tiempo en los escenarios donde operan.
- Se promueve el trabajo en equipo para una mejor integración del personal y por ende, un aumento en la productividad.
- Se generan fuerzas motivadoras en cada uno de los individuos que los llevan a actuar por impulsos.
- Hay mayor compromiso y acuerdo del personal con respecto a su valor, razonabilidad y factibilidad.
- Existe una clara interdependencia de todas la subunidades de la organización y un clima organizacional óptimo entre las mismas.
- Los trabajadores tiene la oportunidad de controlar y ajustar su propio desenvolvimiento sin estar expuesto a la autoridad y presión del superior.
- La comunicación es clara y precisa a parte de realizarse con frecuencia.
- Los trabajadores confían en ellos mismos y sus capacidades.
- Los gerentes se caracterizan por liderar basados en gestiones consultivas y

participativas.

3.3. Elementos de la Dinámica Gerencial

Como se mencionó anteriormente la dinámica gerencial es el desenvolvimiento de las actividades de una organización, en las cuales interactúan un conjunto de elementos tanto internos como externos que influyen en la misma, de manera que vayan orientados a la búsqueda de resultados positivos.

3.3.1. Elementos Internos Asociados a la Dinámica Gerencial

Para Crosby (1988), los elementos internos de la dinámica gerencial son un conjunto de factores que intervienen directa e indirectamente en el desenvolvimiento de las actividades propias de una organización y que permiten o no, hacer frente a los cambios que se viven. Entre ellos se pueden mencionar liderazgo y motivación, conocimientos y habilidades, comunicación y relaciones interpersonales.

3.3.1.1. Liderazgo

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1994).

Ralph M. Stogdill (Quijano, 2010), señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas. Esta afirmación

trae consigo cuatro implicaciones:

- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, no existiría liderazgo.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Claro que por regla, el líder tendrá más poder.
- El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir lleva a una última implicación.
- Esta última constituye una combinación de las tres primeras, reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns (Quijano, 2010), argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis (Quijano, 2010), al escribir

sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz, justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

La importancia del liderazgo viene dada por la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, considerarse vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización y, por último, a pesar de que la misma tenga una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, no sobrevivirá a la falta de un líder apropiado. Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Para un mejor entendimiento de la importancia del liderazgo en las organizaciones, para el buen funcionamiento de la misma, se presentan las siguientes teorías sobre liderazgo, clasificada en tres grandes grupos (Chiavenato, 1994):

- Teorías de rasgos de personalidad: una de las teorías más antiguas sobre liderazgo. Según ésta, el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas. Así, el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales puede influir en el comportamiento de las demás personas. Esas teorías basadas en rasgos de personalidad del líder fueron muy influenciadas por la llamada teoría del gran hombre, que explica que el progreso del mundo fue producto de las

realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. Esta teoría parte de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos personales que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también, para evaluar la eficacia del liderazgo. Algunos de estos rasgos son:

- Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y auto confianza.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas.
- Rasgos relacionados con la tarea: impulso de realización, persistencia e iniciativa.

Aunque el líder según esta teoría debe ser inteligente, perceptivo, decisivo e inspirar confianza, que le permitan tener mejor condiciones para así dirigir con éxito; también se encuentran deficiencias tales como: esta teoría no da la importancia que merecen algunos rasgos, los cuales deberían ser más considerados en la definición de un líder; ignora la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo; no hace distinción de los rasgos necesarios para cierto tipo de objetivos; sabiendo que hay diferentes misiones; ignoran la situación en que el líder es verdaderamente efectivo de acuerdo a sus características; para esta teoría el líder es líder en cualquier momento y bajo cualquier situación, cosa que no ocurre en la realidad.

Fueron estas deficiencias las que llevaron a que esta teoría perdiera importancia en el tiempo; pero sin olvidar, que sirvió de base para nuevas teorías.

- Teorías sobre estilos de liderazgo: estas teorías estudian el liderazgo en

términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, es decir, las maneras por las cuales el líder orienta su conducta y lo que hace (su estilo de comportamiento para efectuar el liderazgo). Esta teoría que busca explicar el liderazgo a través de los estilos, según Weber (www.monografias.com), hace referencia a tres de ellos: el liderazgo carismático, el liderazgo autoritario, el liderazgo legal burocrático.

- Líder carismático: estos líderes perfilan en el entorno lo mejor de su gente, dan lo mejor de sí mismos, y encuentran el discernimiento del logro más trascendental: el logro compartido.
- Líder autocrático: el líder que toma decisiones de manera arbitraria basándose únicamente en su propio estilo.
- Líder burocrático: no es un líder dominante, las decisiones las manda a tomar a las personas que considera más calificadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo, normativo y puntilloso.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White (Chiavenato, 1989). Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en: autoritarios, paternalista, laissez-faire (dejar hacer), democráticos, participativos.

- Líder autoritario: es la simbiosis del estilo autocrático y del burocrático, tiene una orientación definida hacia las tareas. Se caracteriza porque otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados de su empresa. Ordena y espera ser obedecido, es dogmático y dirige con un sistema de recompensas

- muy arbitrarias.
- Líder paternalista: el líder asume obligaciones para con los que dirige, a modo de padre que tutela a los miembros de su unidad familiar.
 - Laissez-faire o líder de rienda suelta: se caracteriza porque provee a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo.
 - Líder democrático: es la simbiosis del estilo carismático y paternalista, tiene una orientación clara y definida hacia las personas. Se caracteriza porque trata de mantener un equilibrio entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores. Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después toma sus propias decisiones o las consecuencias con su equipo.
 - Líder participativo: las decisiones las toma de forma consensuada, y el equipo de trabajo es la base de la estructura organizativa.
- Teorías situacionales del liderazgo: busca explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio que el de las teorías anteriores; estas teorías parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para todas o cualquier situación, pues cada situación requiere de un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. Estas teorías son más atractivas para los gerentes de las organizaciones; en estas el verdadero líder es aquel capaz de adaptarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Bajo este punto de vista, los elementos fundamentales de la teoría de contingencia de liderazgo son: el líder, el grupo y la situación, tomando esta última variable mayor importancia en la determinación del líder y lo que deberá desempeñar.

3.3.1.2. Motivación

En cuanto a ésta se tiene asimilada una idea general de lo que este concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

Para Solana (1993:208), la motivación:

Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Para Stoner y otros (1996:484), la motivación “son factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.

Mientras que para Koontz y Weihrich (1999:501), la motivación:

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Se considera que estos autores coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas; puede decirse, que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

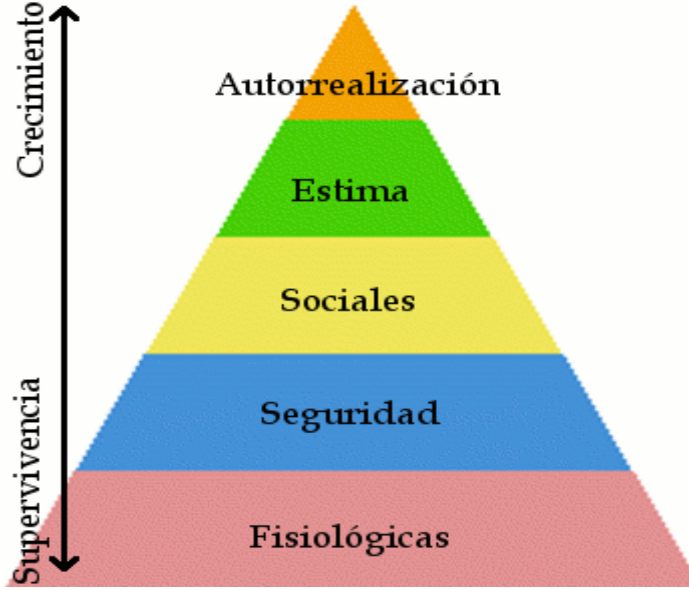
En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios (www.monografias.com).

En la tarea de gerenciar es importante que se conozca sobre ciertas teorías que afectan de una u otra forma la conducta o el accionar de las personas. Existen dos enfoques básicos sobre la motivación (Münch, 2005):

- Teorías de contenido: denominadas así debido a que describen los factores internos de los individuos que estimulan y orientan su actuación, entre ellas se pueden nombrar: teoría de las necesidades; teoría del logro, poder y afiliación; y teoría de motivación e higiene.
 - Teoría de las necesidades: para Abraham Maslow (Münch, 2005) la motivación surge de las necesidades, que originan el comportamiento. Parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo y su motivación para actuar y comportarse se derivan de las necesidades. La motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización (ver figura 6). Estas necesidades se disponen jerárquicamente puesto que, en tanto la primera necesidad no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, una vez lograda, pierde su poder de motivación: de esta forma el nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior haya sido satisfecha. En este orden, para lograr la motivación de los empleados será entonces

necesario que cubran sus necesidades a través de su trabajo.

Figura N° 6: Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente:<http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas>

- Teoría del logro, poder y afiliación: según Frederick Herzberg (Münch, 2005), la motivación de las personas depende de dos factores: los factores higiénicos que incluyen los sueldos y condiciones de trabajo, políticas de la organización y la administración, capacidad del jefe y relaciones con el jefe, estabilidad en el puesto y relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se denominan higiénicos porque son los básicos para poder desempeñar una labor y los mismos no motivan a los trabajadores, pero su ausencia produce insatisfacción; y los factores motivacionales que son los que inciden en la motivación del empleado, entre éstos se tienen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación, y enriquecimiento del puesto. La existencia de estos factores

provocan elevados niveles de motivación y de productividad.

- Teoría de motivación e higiene: según David McClelland (Münch, 2005), el desempeño en el trabajo varía de acuerdo con las necesidades de cada persona y el predominio de algunos de los tres factores que influyen en el comportamiento humano y la motivación: poder, logro y afiliación.
- Teorías de proceso: las cuales explican y analizan cómo estimular, orientar y mantener la conducta de los individuos y dónde se destacan: teoría de expectativas, teoría del refuerzo del aprendizaje y teoría de fijación de metas.
 - Teoría de expectativas: según Vroom (Münch, 2005), esta teoría reconoce las diferencias individuales. En cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para el trabajo: los objetivos individuales, es decir, la satisfacción de las metas personales influyen para alcanzar los objetivos organizacionales; la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales; y la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que posee las habilidades y voluntad para poder hacerlo.
 - Teoría del refuerzo del aprendizaje: explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental. Es decir, que ante un estímulo, se produce una respuesta voluntaria, la cual, puede ser reforzada de manera positiva o negativa provocando que la conducta operante se fortalezca o debilite (Espinoza, 2010).
 - Teoría de fijación de metas: una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke (<http://www.iniciativasocial.net>), afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían los actos e impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias

funciones: centrar la atención y la acción estando más atentos a la tarea, movilizar la energía y el esfuerzo, aumentar la persistencia y ayudar a la elaboración de estrategias. Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además, existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

3.3.1.3. Conocimientos y Habilidades

El conocimiento es una capacidad humana, su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Esto implica que cuando se hable de gestionar conocimiento, se quiere decir que se ayude a personas a realizar esa actividad.

Un elemento importante asociado al conocimiento, es el capital humano, que representa el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencial (Münch, 2005).

Se sabe que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero se ve también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las organizaciones, por lo que, la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Uno de los aspectos clave dentro de las organizaciones es la generación y preservación del conocimiento. Sin embargo, la alta gerencia puede no identificarlo como tal. Lo cierto es que aquellas empresas que fomentan la creatividad e innovación como un valor son las que logran ejercer su liderazgo irrumpiendo con nuevos productos y servicios, y permanecer en el mercado por más tiempo.

Las empresas que crean y aprenden son más sensibles al entorno y, por lo tanto, tienen un componente mayor de adaptabilidad a los cambios, lo cual las hace propensas a la identificación de hoyos en el mercado y de mejoras a los procesos. Es por ello, que si los empleados poseen características asociadas con sensibilidad y adaptabilidad, se sientan más identificados con la empresa, lográndose un mayor rendimiento en el personal.

Todo este clima de identificación con la empresa, se potencia si la empresa posee una cultura de innovar y de compartir conocimiento entre los empleados y entre las organizaciones que la conforman. Esto evita que el conocimiento no compartido se vuelva obsoleto y que se pierdan las ventajas competitivas de la empresa.

Para que exista la cultura orientada a fomentar el conocimiento deben estar presentes 3 elementos (Aguilar, 2010): liderazgo, organización y gente.

El liderazgo asume como fuente de aprendizaje el riesgo y el fracaso, facilita el desarrollo de su gente y fomenta el liderazgo compartido en el logro de una visión. La Organización debe proveer el clima necesario para innovar, fomentar y compartir conocimiento para ser traducido en planes y acciones, celebrar las ideas exitosas,

tolerar la incertidumbre del riesgo y el fracaso. De esta manera, la gente sentirá que puede generar ideas y compartirlas, tener facilidad de solicitar y acceder a la información, siendo muy natural la conformación de equipos multidisciplinarios para efectos de complementar las habilidades y competencias. De esta manera, existe el clima propicio para generar el conocimiento, identificar las fuentes, realizar búsquedas, organizarlo y ponerlo a disposición de los demás.

Sin embargo, es posible que dentro de una cultura de compartir conocimiento algunos líderes posean paradigmas que limitan su desenvolvimiento y el de su organización, ya que su actuación está basada en la creencia de los espacios organizacionales, la cuota de poder basado en la tenencia de la información, el mantenimiento de lo ya logrado y el cuestionamiento sin apreciar los resultados positivos. Todas estas tendencias pueden limitar el compartir el conocimiento. No obstante, si es evidente que dentro de la empresa se fomenta la cultura de compartir conocimiento, pronto estos líderes quedarán fuera del proceso y de la organización.

Otro paradigma frecuente es pensar que la preservación y generación de conocimiento requiere una plataforma tecnológica costosa, lo cual constituye un error grave, ya que ésta no es determinante.

Existen empresas que no cuentan con una plataforma compleja para asegurar la preservación del conocimiento, y lo ven reflejado en su gente a través de la documentación de procesos, manuales de procedimientos, archivos de presentaciones, etc. En este caso lo básico es contar con el soporte de los datos, la estructura y la facilidad de acceso para poder interpretar la información y de esta manera, lograr el conocimiento.

El compartir conocimiento se basa en el principio de la colaboración, el cual permite ser capaces de generar el entorno para construir y gestionar todo tipo de

conocimientos (tácitos, explícitos, internos, externos, etc.). Sólo así las empresas podrán asegurar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas y aprenderán a sobrevivir en el mundo de los intangibles y en la era del conocimiento.

El conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer. Gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar y conlleva adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos.

Por su parte, una habilidad es la capacitación intelectual que va a favorecer el aprendizaje. Los sujetos pueden desarrollar habilidades verbales, numéricas, lógicas, analíticas, vinculadas con la atención, la concentración y la memoria, entre otras. Los requerimientos laborales, expresados en las competencias propias de cada cargo o puesto, van a ser más eficientes, en la medida que se coloquen en cada uno de ellos a sujetos que posean un nivel elevado de la habilidad requerida, de ahí que sea fundamental medir las habilidades para determinar las destrezas en el cargo a desempeñar (Luperdi, 2010). Para Ernest L. Young (Münch, 2005), las habilidades “son adquiridas mediante el entrenamiento y capacitación”.

Algunas organizaciones no perciben que la capacitación implica notorios beneficios, esta posición que asumen las mismas originan pérdidas no sólo de recursos, sino, que también de tiempo, que a simple vista no se ven. La capacitación y el entrenamiento revisten tanta importancia que Ishikawa (Münch, 2005:83), padre de la calidad total en Japón, decía que “calidad empieza con educación y termina con educación”, lo que deja claro que debe existir un proceso continuo en cuanto a la misma, sin olvidar que el capital humano es el activo más valioso de la organización y razón del éxito, haciéndose obvio que si se quiere contar con un excelente capital humano, esto se conseguirá a través del proceso de capacitación y entrenamiento continuo, como se mencionó anteriormente.

La finalidad de la capacitación en las organizaciones, aparte de desarrollar habilidades y destrezas es: promover la eficiencia, productividad y calidad del elemento humano, incrementar el capital intelectual, preparar y desarrollar los recursos humanos para el logro de objetivos, formar y desarrollar cuadros administrativos y directivos para futuras oportunidades y, por último, lograr la eficiencia organizacional.

Se asume entonces, que la capacitación y el entrenamiento son la mejor inversión que pueden hacer las organizaciones de hoy, donde el capital humano aporta valor a la misma, y más aún con lo dinámico que se ha vuelto el ambiente tecnológico, donde el intelecto de los trabajadores es lo más importante. Es por ello que, se necesita de habilidades gerenciales que le permitan al líder de la organización integrarse mas con todo personal de manera que se desarrollen habilidades y destrezas para lograr resultados de todo su equipo. Para ello se tiene una serie de elementos que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de habilidades directivas (Chávez, 2010):

- Considerar la inteligencia emocional, es decir, debe analizar la forma más adecuada de: sentir, entender, controlar, modificar y equilibrar las emociones propias y la de los demás dentro de una determinada situación.

Los impulsos, el estado de ánimo, el nivel de estrés que como encargado de un departamento o equipo de trabajo se tiene, en ocasiones hacen salir de control, manifestando acciones emocionalmente negativas que defensivamente en ese momento pueden solucionar la situación, pero que, en un plazo inmediato se van acumulando sentimientos negativos por parte de los empleados repercutiendo en el nivel de involucramiento y compromiso.

Ante estas circunstancias, es importante tomar en cuenta el autoconocimiento y

el autodomio de las emociones, y perseverar en acciones positivas que pudieran dar una respuesta inteligente para salir de una determinada situación.

No hay que olvidar que dentro del equipo de trabajo hay personas con grandes habilidades, capacidades e ideas que podrán enriquecer y apoyar la solución de los problemas que se estén presentando, la clave aquí es saber empatizar con ellos y saber interactuar con los miembros del equipo, mismos que podrán ayudar a salir de la situación.

Y si es por ellos la existencia el problema o situación, las habilidades de negociación sumadas a las acciones de la inteligencia emocional, podrán dar un mejor resultado. Hay que recordar que el conocimiento de las capacidades de sus colaboradores es básico y pueden ayudar a que las habilidades directivas sean más fáciles de llevar a cabo.

- Ir un poco más adentro de cada persona y despertar sus talentos: algo que puede reforzar la personalidad de líder y capacidad de desarrollo, es recurrir a la creatividad, con la que se puede lograr un cambio de actitud y despertar la creatividad en todos los planos de la vida, teniendo la energía y las emociones positivas que se reflejan en la felicidad y sentido para hacer todas las actividades de la mejor manera.

El hablar de estos aspectos, ayuda a descubrir más talentos que se tienen guardados dentro de cada persona, y que si se despierta dichos talentos, se puede tener el verdadero valor del desarrollo, de una identidad creativa que facilitará el ejercicio de las tareas directivas. Se puede conocer las capacidades que se van ir desarrollando y que se verá en el reflejo integral de la vida y de una mejor manera de interactuar.

En el caso directivo, la actitud de asimilar las situaciones que suceden dentro del grupo de trabajo, será más creativo y abierto para facilitar la buena conducción de las actividades diarias del equipo. La labor del líder se ve apoyada por sentirse motivado a lograr mejores cosas para el bien personal como el de los demás, eliminado con ello cualquier miedo, limitante o malos hábitos que deben ser erradicados dentro del buen funcionamiento de las actividades laborales.

- Unificar la mentalidad del equipo de trabajo: hay una frase que dice “dos cabezas piensan mejor que una”, esto es cierto, pero se puede mejorar esta situación si estas cabezas están en la misma frecuencia, de manera constante y permanente. Para ello es importante saber conocerse, saber identificar sus emociones y talentos, además de ejercer la inteligencia emocional.

Saber interactuar constantemente entre los miembros de un grupo y fomentar como líder dicha interacción, facilita la sincronía de ideas y acciones que pueden lograr resultados sinérgicos; las emociones estratégicas se comparten porque tienen una visión en común intercambiando información que orienta a una mejor actitud tanto del líder, las personas y el equipo en general.

- Emplear una dirección inteligente: para saber conducir eficientemente de un lugar a otro el desempeño de un grupo de trabajo, es importante acudir a las capacidades de un líder preparado e inteligente tanto cognitiva como emocionalmente.

El líder inteligente, además de las habilidades directivas, debe tener la competencia de: formar compromisos individuales y grupales que contribuyan al éxito; ir eliminando lo malo e ir acrecentando lo bueno de las acciones dentro de un grupo de trabajo; explotar la creatividad para convertir las expectativas en realidades;

saber negociar y construir hechos en donde ganen cada una de las partes que integran el equipo de trabajo; saber generar ideas que conduzcan a enfrentar retos y lograr metas con su equipo; saber transferir recompensas en los logros de metas y de quienes se apoyan en las actividades de trabajo; ser un líder inteligente implica implementar acciones que obtengan resultados mayores, mejorando con ello los estándares trascendentales en los planos personales, grupales y organizacionales con los que interactúan constantemente.

- Tener presente los valores apremiantes de una buena conducción de trabajo: el líder dentro de sus labores directivas, debe tomar en cuenta valores que fomenten un comportamiento que facilite una mejor interrelación entre los miembros de su equipo de trabajo, y sus clientes de su servicio ofrecido. Para ello es recomendable gestionar los valores.

Al dar referencia de una gestión por los valores, implica establecer los aspectos filosóficos con los cuales se regirá el comportamiento de cada uno de los empleados incluyendo al mismo líder, la negociación y conocimiento de los mismos por parte de cada uno de los colaboradores del equipo, así como el seguimiento que se hace para alinear el cumplimiento de las premisas filosóficas en el andar diario de todas las actividades.

El líder, personalmente debe establecer sus propios compromisos y retos para cumplir con los valores establecidos en la organización y revisar que cada uno de ellos se cumple en el plano personal, laboral y social dentro de su área de trabajo.

De acuerdo a lo citado, se ha tratado de manifestar algunos asuntos reflexivos, en donde la inteligencia emocional, la creatividad emocional, la mentalidad compartida, el liderazgo inteligente y la gestión por los valores, constituyen la otra

mirada que es necesario tomar en cuenta dentro del ejercicio de las tareas directivas que como encargados, jefes, coordinadores y líderes ejercen dentro de un grupo de trabajo.

3.3.1.4. Comunicación

Los seres humanos son fundamentalmente sociales, viven en permanente interacción con el ambiente, el cual está constituido por todo lo que los rodea, y las formas como se procesa la información de este entorno sobre los seres humanos se identifica como comunicación, ya que, corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

La comunicación es, entonces, uno de los medios más importantes que se posee para descubrir y demostrar la pertinencia de las opciones de conducta. Según Gebner (Anca, 2010), mediante la comunicación se facilita el crecimiento y desarrollo de otros, o su destrucción, puesto que es bien sabido que, a menos que se haya desarrollado un profundo sentido de autoestima y autorrealización en el individuo, de manera responsable y no simplemente narcisa, las palabras de los demás, para describir las relaciones con ellos y con el mundo en general, pueden, de hecho, favorecer una conducta y mantenerla o sencillamente desbastar el del otro. Mediante la comunicación (intrapersonal, con uno mismo, e interpersonal, con los demás) se establece una importante red de significaciones que ayudan a definir su yo interno, en relación con el contexto cultural.

Siendo así, la comunicación una de las necesidades más apremiantes del ser humano, relacionada conceptualmente con la socialización, su naturaleza es transaccional y como proceso consiste en una comunidad de experiencias e influencias mutuas. Aún cuando no se esté consciente de ello, mediante la comunicación se influye sobre otros y deja influir, en el intercambio de percepciones,

imágenes, sentimientos e ideas se transfirieren a los interlocutores su visión del mundo, o mejor dicho la representación de él. De allí que, se hable del modelo de comunicación transaccional, que a juicio de Ross (1983), se define funcionalmente como un proceso transaccional compuesto de una clasificación, una selección y un compartir cognoscitivos de símbolos, de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia un significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar

Pese al hecho de que las organizaciones han existido desde hace mucho tiempo sólo a partir de los inicios del siglo XX es que se han formulado teorías concretas al respecto. La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones eficientes. Jablin (1986), resume estas teorías en cuatro básicas:

- Teoría Clásica: desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son Fayol y Weber (Jablin, 1986).

Para Fayol, sus catorce principios de administración, estaban relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de ellos los conceptos de unidad de dirección, cadena en escalafón y unidad de mando, todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La comunicación horizontal estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada, como puente entre una misma unidad de mando.

Max Weber a través de su teoría de la burocracia, sostiene que los grupos deben

funcionar según reglas abstractas y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que aseguren la distancia social necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma, el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene en base a los supuestos de eficiencia de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

En la actualidad, aún se observan como esta teoría funciona, lamentablemente, en muchas organizaciones, pareciera que los mecanismos para generar otro tipo de proceso comunicativo interno, se desvanece entre las fuertes costumbres de una cultura orientada al ejercicio del poder burocrático.

- Teoría Humanística: esta teoría nace a mediados de la década de 1930, como respuesta a la anterior focaliza el rendimiento organizacional en base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Se da especial importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia y, en este sentido, los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones presentes en el clima organizacional. Se buscan los factores de motivación intrínseca en tanto que, elementos tan significativos como los de la recompensa económica en las actitudes de las personas hacia la tarea. Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert (Jablin, 1986).

El enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de

todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando, de esta forma, el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración de los equipos de trabajo.

La limitación que presenta esta teoría, está en no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que, aún siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos, adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables influyentes y diferentes entre unos contextos y otros, razón por la cual su extrapolación amerita de otras preocupaciones, externas a la organización misma.

- Teoría de los Sistemas: según este enfoque las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto, en permanente transformación. Katz y Kahn (Jablin, 1986), investigadores destacados de esta corriente, plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, necesitan de sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo; transformando y, de esta manera, mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las condiciones existentes.
- Teoría Contingente: como resultado de considerar a las organizaciones como

sistemas abiertos, esta teoría propone que lo que puede hacer eficiente a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como la configuración de las tareas, las características de la gente, las estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. El gerente de innovación, sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación (Anca, 2010).

Lawrence y Lossh (Jablin, 1986), en sus investigaciones destacan que, las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de colaboración y comunicación real entre todas las personas de los departamentos y entre sí.

En líneas generales, el enfoque contingente está basado en los fundamentos de la teoría de los sistemas, a los que añade la necesidad de considerar la comunicación contextualizada, esto es en función de los factores circunstanciales del medio ambiente interno y externo.

3.3.1.5. Relaciones Interpersonales

Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que, un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de

amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. Y es que al llegar a una determinada empresa o lugar de trabajo se pueden dar innumerables situaciones de conducta por parte de los individuos que se desempeñan en esta frente un nuevo integrante. El escenario ideal, y que la mayoría de las veces se da, es que el nuevo empleado sea recibido de buena manera por sus compañeros. En este punto hay que tomar en cuenta la predisposición del nuevo integrante de tener óptimas condiciones interpersonales, ya que, si éste no proyecta una buena actitud, es muy probable que no sea bien acogido (Gil, 2010).

Sin embargo, si llega con una voluntad de generar buenas relaciones, es muy probable que los demás empleados reciban su conducta de la misma manera y se cree un clima laboral eficaz en cuanto a las relaciones entre los individuos que componen una entidad. Otra situación que se puede dar al entrar a un cargo, es que los compañeros no tengan disposición a entablar relaciones con el nuevo empleado. En este punto pueden existir distintos factores, tales como que el nuevo empleado esté reemplazando a un individuo muy querido que haya sido removido de su puesto por una causa injustificada. En este caso, la persona que ocupa su lugar no es recibida de buena manera por parte de sus compañeros, ya que éstos forjaron relaciones muy estrechas con el trabajador anterior y no están dispuestos a que llegue otro a reemplazarlo. No obstante, se puede dar la situación que los empleados se den cuenta que la persona que ocupa el cargo es agradable y la acojan de buena manera dejando de lado los prejuicios frente a ésta.

También, puede incidir el factor de la envidia, es decir, que el nuevo integrante de la organización venga a ocupar un puesto importante y los otros empleados hayan aspirado anteriormente a ese lugar. Esta conducta se da en un número no menor de ocasiones; por lo que, el nuevo integrante debe ocuparse de demostrar sus capacidades, con el fin de cambiar las predisposiciones de sus compañeros.

Éstas son algunas de las situaciones más típicas que se pueden dar al optar a un nuevo empleo. La clave de superar estos distintos escenarios, está en mostrarse como una persona capaz de llevar a cabo óptimas relaciones entre sus compañeros. Tampoco se trata de esmerarse exageradamente en ser aceptado, sino, tratar de proyectar una buena imagen frente a los nuevos colegas.

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. Éste consiste en un acuerdo tácito, entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir, lo que la gerencia espera de los trabajadores e inversa. De hecho, este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la gerencia, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

De igual forma, se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y lo que implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas (Bastidas y otros, 2010).

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa deben convertirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro?, la respuesta asume las conductas de escuchar y comprender el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte,

procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente, busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. No obstante, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia (Bastidas y otros, 2010).

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar metas en la empresa.

Para que un equipo de trabajo alcance sus metas y se adapten al cambio, sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se

reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos, por cuanto se concientizarán para que trabajen, no para una organización cualquiera, sino para una organización en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

3.3.2. Elementos Externos Asociados a la Dinámica Gerencial

Las organizaciones deben tener un conocimiento integral del ambiente externo, en cuanto a los factores que pueden llegar a incidir en las actividades propias de la misma, entre estos factores se encuentran:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, no sólo a nivel nacional, si no, que también a nivel internacional. Se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual se encuentra inmersa la organización. Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa, en las cuales intervienen las siguientes variables:
 - Producto Interno Bruto: se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción

- de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones.
- Tasas de interés: las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios. Las tasas de interés de términos cortos, por ejemplo, son beneficiosas para los expendedores de créditos, mientras que para otros negocios los créditos a largo plazo son los beneficiosos. Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas.
 - Tasas de inflación: altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, ejemplo, las compañías petroleras se benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.
 - Política cambiaria del país: refleja la oferta y demanda de divisas, en que la oferta proviene básicamente de las exportaciones y los flujos de entrada de capitales, y la demanda de la necesidad de importar bienes y servicios.
 - Devaluación de la moneda: la inestabilidad e incertidumbre política tiene mucho que ver con la devaluación del Bolívar, en este sentido, la devaluación de una moneda puede tener muchas causas, sin embargo, ésta generalmente sucede porque no hay demanda de la moneda local o hay mayor demanda que oferta de la moneda extranjera, o también por la falta de confianza en la economía local, en su estabilidad y en la misma moneda.
 - Valor del dólar: con el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del

análisis de las fuerzas económicas del macroentorno.

- Factores políticos: referidos al uso o migración de poder (el gobierno en todos sus niveles). Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales, etc.
- Factores sociales: aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluyendo sus valores, tradiciones, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren a los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), los procesos (software) e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. En electrónica el cambio es rápido y constante, pero en la confección de muebles el cambio se manifiesta más lento y gradual. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, láser, satélites, fibras ópticas y otras áreas relacionadas, han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o los servicios en disímiles organizaciones. Los adelantos en la computación, por ejemplo, han ayudado a realizar gran cantidad de tareas a bajo costo y elevado nivel de satisfacción a los clientes. Desde otra perspectiva los cambios tecnológicos pueden diezmar a negocios o sectores enteros, desde el cambio de la demanda de un producto a otro.
- Factores geográficos: relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima y

recursos naturales en general.

- Factores competitivos: aquellos determinados por la competencia, los productos, el mercado, calidad y el servicio, todo ellos en relación con los competidores. Son los factores empleados económicamente para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado, y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DINÁMICA GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

4.1. Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

Las universidades públicas en Venezuela son de gran importancia para el fortalecimiento de todos los aspectos del país, ya sea en lo político, económico, social, cultural y deportivo, ya que son en estas instituciones donde se llenan de conocimientos a jóvenes emprendedores, que salen listos a poner en práctica su aprendizaje en el mercado.

La Universidad de Oriente (UDO) no se escapa de este grupo de instituciones, porque ésta se encarga de formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país y 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, entre otras funciones.

Ésta Universidad tiene una gran extensión, tanto así que tiene cinco núcleos en todo la Región Oriental, es por esto que cuenta con un Rectorado quien es el encargado de coordinar todas las actividades académico-administrativas de todos los núcleos, a su vez y por la cantidad de actividades que se le responsabiliza, se divide en unidades administrativas tales como: Vicerrectorado Académico, Secretaria y Vicerrectorado Administrativo, éste último muy importante porque tiene como finalidad controlar todos los recursos con que cuenta la institución para administrarlos y prestar servicios satisfactorios a la comunidad universitaria.

Dentro de este Vicerrectorado se encuentra la Coordinación General de Administración, quien tiene por objetivo garantizar que los procesos administrativos estén acordes con la realidad socio-económica, tecnológica, política y organizacional de la institución, labor que se hace muy compleja, por lo que, tiene adscrita varias dependencias con el propósito de coadyuvar colectivamente para el logro de tal fin. Entre estas dependencias se encuentra la Dirección de Finanzas, donde se manejan todos los fondos (ver figura N° 7).

Figura N° 7. Organigrama de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente



Fuente: <http://www.udo.edu.ve>

La Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente se crea con la misión de ejecutar todas las actividades requeridas para el mejor manejo de los recursos financieros, bajo el ordenamiento legal pertinente que rige la materia y la cual tiene como propósito conducirse como una unidad de calidad, alcanzando los máximos niveles de eficiencia en función de constituirse en soporte fundamental en la estructura de servicios financieros que apoya a las dependencias académicas, administrativas y de servicio de la institución.

Las funciones de esta Dirección dentro de la Universidad de Oriente son las siguientes (<http://www.udo.edu.ve>):

- Suministrar a las autoridades e instancias pertinentes la información financiera necesaria para que estas dispongan de elementos de juicio confiables para la toma de decisiones.
- Revisar y presentar los diferentes estados financieros de la Universidad de Oriente, tanto de los Núcleos como del Rectorado, de acuerdo a los lineamientos que indique la normativa legal pertinente.
- Revisar y comprobar los pagos efectuados por concepto de retenciones de nómina.
- Administrar los recursos económicos-financieros de la Universidad.
- Coordinar las acciones contables y financieras con los organismos públicos.
- Centralizar la información sobre gestión contable financiera de la Universidad de Oriente.
- Recaudar los ingresos por concepto de asignación presupuestaria, con los organismos pertinentes y distribuirlos de acuerdo con el presupuesto y programación de pagos.
- Dictar las instrucciones que rijan la administración financiera en la Institución, poniendo en práctica las políticas que establezcan las Autoridades Universitarias.
- Revisar periódicamente el funcionamiento de los sistemas financieros implantados en la Universidad y proponer los cambios necesarios para la mejor operación de los mismos.

Por la gran cantidad de funciones que esta Dirección cumple, para un mejor

cumplimiento de sus actividades se divide o está integrada por un Departamento de Servicios Administrativos y de Contabilidad, cada uno con funciones (<http://www.udo.edu.ve>):

- Departamento de Servicios Administrativos:
 - Manejar y controlar los ingresos que se reciben por diferentes conceptos.
 - Efectuar depósitos bancarios a los Núcleos Universitario por instrucciones superiores.
 - Cancelar pagos menores en efectivos a través de la Caja principal del Rectorado.
 - Mantener relaciones con las diferentes instituciones financieras.
 - Suministrar la información financiera que requieran otras dependencias.
- Departamento de Contabilidad:
 - Efectuar los registros permanentes.
 - Emitir informes periódicos en materia contable.
 - Mantener inventario físico actualizado para proporcionar información a los organismos oficiales de control.
 - Mantener un registro metódico, permanente y actualizado de las operaciones financieras realizadas por la Institución.
 - Suministrar a las autoridades ejecutivas e instancias pertinentes la información necesaria para que estas dispongan de elementos de juicio confiables para la toma de decisiones.

El objetivo de esta Dirección, es contribuir al mantenimiento de un adecuado control interno, a través de los registros permanentes, de la emisión de informes

periódicos y de la utilización de la normativa legal existente para determinar la pertinencia de los posibles pagos programados de acuerdo a la disponibilidad financiera (<http://www.udo.edu.ve>).

4.2. Bases Legales asociadas a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

Las bases legales “son todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar: (a) la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; (b) las leyes orgánicas; (c) las gacetas gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados” (Córdova, 2010:5). Para esta investigación, las bases legales asociadas con la misma son: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005), Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001), Ley Orgánica del Trabajo (1997) y Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005).

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

Artículo 7: “La Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a esta Constitución”.

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

libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 141: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 287: La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control.

Los artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela expuestos hacen referencia a que la misma es la norma suprema. Al mismo tiempo, que toda persona tiene el derecho y el deber de trabajar, donde el Estado será el encargado de velar porque sea un trabajo digno y donde se le garanticen sus derechos laborales. También, se hace mención a la administración pública como la encargada de estar al servicio de todos los ciudadanos y se fundamenta en principios como la honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad en el servicio de la función pública, etc. De igual modo, plantea la carta magna que la Contraloría General de la República es la encargada del control de los bienes públicos nacionales.

4.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

Artículo 130: Los compromisos de gestión servirán de fundamento para la evaluación del desempeño y la aplicación de un sistema de incentivos y sanciones de orden presupuestario, en función del desempeño institucional. La evaluación del desempeño institucional deberá atender a los indicadores de gestión que establezcan previamente los órganos y entes de la Administración Pública

Nacional, de común acuerdo con el Vicepresidente Ejecutivo o Vicepresidenta Ejecutiva.

Artículo 131: Los compromisos de gestión determinarán y regularán, en cada caso, por lo menos, los siguientes aspectos:

1. La finalidad del órgano desconcentrado, ente descentralizado funcionalmente, comunidades organizadas u organizaciones públicas no estatales, de ser el caso, con el cual se suscribe.
2. Los objetivos, metas y resultados, con sus respectivos indicadores de desempeño, que se prevé alcanzar durante la vigencia del compromiso nacional de gestión.
3. Los plazos estimados para el logro de los objetivos y metas.
4. Las condiciones organizacionales.
5. Los beneficios y obligaciones de los órganos y entes de la Administración Pública y de las comunidades organizadas y organizaciones públicas no estatales encargados de la ejecución.
6. Las facultades y compromisos del órgano o ente de control.
7. La transferencia de recursos en relación con el cumplimiento de las metas fijadas.
8. Los deberes de información de los órganos o entes de la Administración Pública, o las comunidades organizadas u organizaciones públicas no estatales encargadas de la ejecución.
9. Los criterios e instrumentos de evaluación del desempeño institucional.
10. Los incentivos y restricciones financieras institucionales e individuales de acuerdo al resultado de la evaluación, de conformidad con las pautas que establezca el respectivo reglamento de la presente Ley.

En los artículos antes mencionados de la Ley Orgánica de la Administración Pública se fundamentan la gestión que sirve para la evaluación del desempeño institucional, además de los aspectos que determinan y regulan los compromisos de gestión.

4.2.3. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005)

Artículo 131: El sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y

oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

Artículo 132: El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Los artículos de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, que se mencionaron anteriormente tratan del sistema de control interno que tiene como finalidad el acatamiento de las normas legales y salvaguardar los recursos y los bienes del patrimonio público, como también observar el cumplimiento de los planes, presupuestos y programas del sector público. Todo ello, en busca de lograr un mejor desempeño de la organización que la lleven a ser exitosa cumpliendo con los planes propuestos por ésta y para ello, se tiene que tomar en cuenta la dinámica gerencial, donde se desarrollen todas las actividades de manera eficiente y eficaz para de esta manera optimizar todos los recursos con los que cuenta.

4.2.4. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)

Artículo 35: El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Artículo 39: Los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberán

ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, y de los instrumentos de control interno a que se refiere el artículo 35 de esta Ley, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión.

Artículo 62: Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el artículo anterior, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y, en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Estos artículos de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, hacen referencia al control interno como un sistema que comprende el plan de la organización, las políticas y las normas legales con la que cuenta ésta y que tiene por finalidad ver la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera. Además indican que los gerentes y demás autoridades administrativas de cada departamento de la organización deberán vigilar el cumplimiento de las normas, planes y políticas. Es entonces, donde éstos como líderes de la organización deben poner en práctica elementos de la dinámica gerencial como: conocimientos, habilidades, relaciones interpersonales que le permitan observar que todo el personal bajo su mando, está cumpliendo con sus actividades de manera correcta.

4.2.5. Ley Orgánica del Trabajo (1997)

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

Artículo 185: El trabajo deberá prestarse en condiciones que: Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la

recreación y expansión lícita. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Estos dos artículos de la Ley Orgánica del Trabajo, hacen referencia a que el Estado protegerá al trabajador inspirado en la justicia social y la equidad. Además, de permitirle al trabajador su desarrollo físico y psíquico normal, brindándole condiciones dignas de trabajo que le permitan trabajar en un ambiente con condiciones satisfactorias que influyen en él, en las actividades que realiza y en su desempeño. De este modo, al proporcionarle al trabajador un ambiente óptimo de trabajo este podrá ser más dinámico en las actividades que lleva a cabo, ejerciendo mejor su labor en el puesto que ocupa en la organización y relacionándose de mejor manera con sus compañeros, de gran importancia porque permite lograr un ambiente armónico dentro de la organización.

4.2.6. Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005)

Artículo 3: Forman parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, las instituciones públicas o privadas que generen y desarrollen conocimientos científicos y tecnológicos y procesos de innovación, y las personas que se dediquen a la planificación, administración, ejecución y aplicación de actividades que posibiliten la vinculación efectiva entre la ciencia, la tecnología y la sociedad. A tal efecto, forman parte del Sistema: 1. El Ministerio de Ciencia y Tecnología, sus organismos adscritos y las entidades tuteladas por éstos, o aquéllas en las que tengan participación. 2. Las instituciones de educación superior y de formación técnica, academias nacionales, colegios profesionales, sociedades científicas, laboratorios y centros de investigación y desarrollo, tanto público como privado. 3. Los demás organismos públicos y privados que se dediquen al desarrollo, organización, procesamiento, tecnología e información. 4. Los organismos del sector privado, empresas, proveedores de servicios, insumos y bienes de capital, redes de información y asistencia que sean incorporados al Sistema. 5. Las personas que a título individual o

colectivo, realicen actividades de ciencia, tecnología e innovación.

Artículo 13: El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación contendrá objetivos a ser alcanzados en el corto, mediano y largo plazo, incluyendo las áreas prioritarias de desarrollo. El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación se orientará fundamentalmente según las siguientes líneas de acción:

1. Investigación y desarrollo para mejorar la calidad de vida.
2. Generación de conocimientos y fomento del talento humano.
3. Fomento de la calidad e innovación productiva.
4. Fortalecimiento y articulación de redes de cooperación científica e innovación tecnológica.

Artículo 15: El desarrollo y ejecución del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y los mecanismos operativos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación se regirán por los siguientes criterios:

1. Funcionamiento interactivo y coordinado entre los elementos, instituciones y normas que lo conforman.
2. Respeto a la pluralidad de enfoques teóricos y metodológicos, alentando la creación del conocimiento, estimulando los enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios y disponiendo de la capacidad de adaptación necesaria para responder a las demandas de la sociedad.
3. Promoción de la descentralización estatal y municipal, de la desconcentración y del crecimiento armónico del país.
4. Establecimiento de alianzas estratégicas entre el sector público y privado en un marco que facilite la transferencia y el aprovechamiento de los conocimientos por la sociedad venezolana.
5. Promoción de la participación de los integrantes del Sistema y de otros miembros de la sociedad.

Artículo 40: El Ejecutivo Nacional promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial.

Lo mencionado anteriormente en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación involucra a todas las instituciones públicas y privadas como parte del

sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación. Asimismo, se cuenta con un plan nacional de ciencia, tecnología e innovación que tiene objetivos para cumplir en distintos periodos, cuyas líneas de acción se orientan hacia la investigación y el desarrollo de la calidad de vida, la generación de conocimientos y el fomento del talento humano, como también a mejorar la productividad y buscar la innovación tecnológica.

En ese mismo orden de ideas, el desarrollo y ejecución del plan antes mencionado se rige por una serie de criterios que buscan responder a las demandas de la sociedad y al desarrollo armónico del país. Finalmente, el Ejecutivo Nacional es el encargado de promover y estimular la formación y capacitación de talento humano que buscan el fortalecimiento de la capacitación técnica y gerencial que se relacionan en gran medida con la Dinámica Gerencial de la organización.

4.3. Elementos Internos y Externos Asociados a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

Para el desarrollo de esta investigación, se formuló y aplicó un cuestionario (ver anexo N° 1), con la finalidad de obtener la información requerida, el cual inicialmente sería aplicado a una población de 36 empleados de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, tal como se señaló en el Capítulo I, en la sección correspondiente al marco metodológico. Sin embargo, solo se obtuvo respuesta de 24 empleados, porque una persona no respondió y las once restantes se encontraban de permiso por un largo período. De tal manera que, para efectos de la investigación y el correspondiente análisis estratégico, se tomará el total de 24 empleados encuestados como el 100% de la población.

4.3.1. Elementos Internos Asociados a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

Para el análisis de los elementos internos asociados a la dinámica gerencial de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, se consideraron los siguientes aspectos: liderazgo, motivación, conocimientos y habilidades, comunicación y las relaciones interpersonales. Luego de haber aplicado el cuestionario al personal de la misma, se obtuvieron los siguientes resultados:

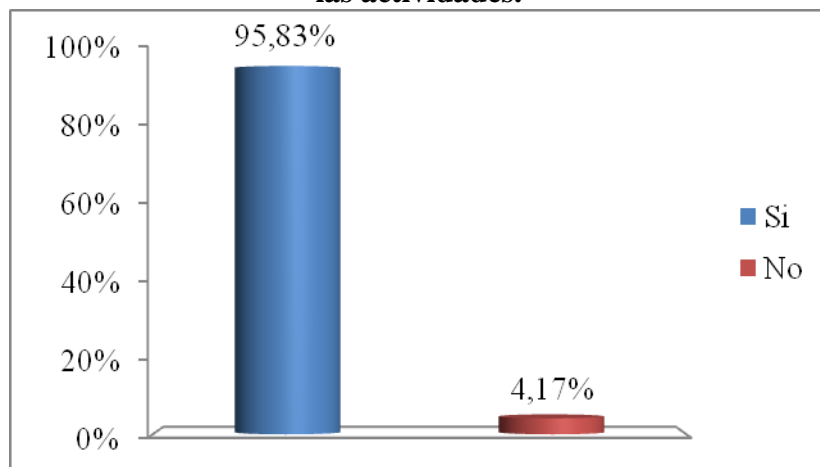
4.3.1.1 Liderazgo

Con respecto al liderazgo, cuando se preguntó a los encuestados si las actuaciones de sus jefes influían de manera positiva en el desenvolvimiento de las actividades, el 95,83% de ellos respondió que sí, mientras que el 4,17% respondió que no (ver grafico N° 1). El 100% de los encuestados afirmó que un liderazgo efectivo en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente debe involucrar no solo a los jefes sino también a los empleados. Un 91,67% de los encuestados opina que su jefe hace uso de valores morales en cuanto a sus actuaciones se refiere, mientras que un 8,33% opina que no es así (ver grafico N° 2). Tales datos llevan a imaginar que los jefes ofrecen suficiente información a sus empleados sobre alternativas que poseen, que los hacen elegir con inteligencia; pues para los encuestados el liderazgo en la Dirección, involucra no sólo a los jefes sino también a los empleados, además de ser una cuestión de valores, que hace posible que la conducta de los mismos se vea influenciada por los jefes para realizar las actividades de manera eficiente y eficaz.

Con respecto a si consideraban que la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente se encontraba sobre administrada y subliderada; un 20,83% opina que si y un 79,17% opina que no (ver grafico N° 3), por lo que, se deduce que

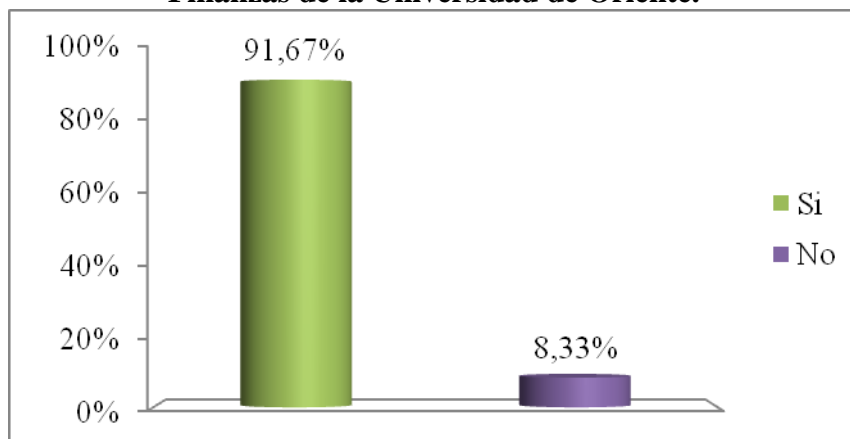
se cuenta con una Dirección con jefes que no sólo poseen capacidad para administrar, sino también habilidades de líder y esto permite hacer frente a los desafíos del mundo actual; aunado a la necesidad de contar con cierto nivel de dinamismo gerencial, es importante que los jefes posean entusiasmo innovador y quizás sea esta la razón de que un 70,83% del personal piensa que su jefe posee entusiasmo para llevar a cabo actividades innovadoras y un 29,17% piensa que no (ver grafico N° 4).

Gráfico N° 1: Incidencia de las actuaciones de los jefes en el desenvolvimiento de las actividades.



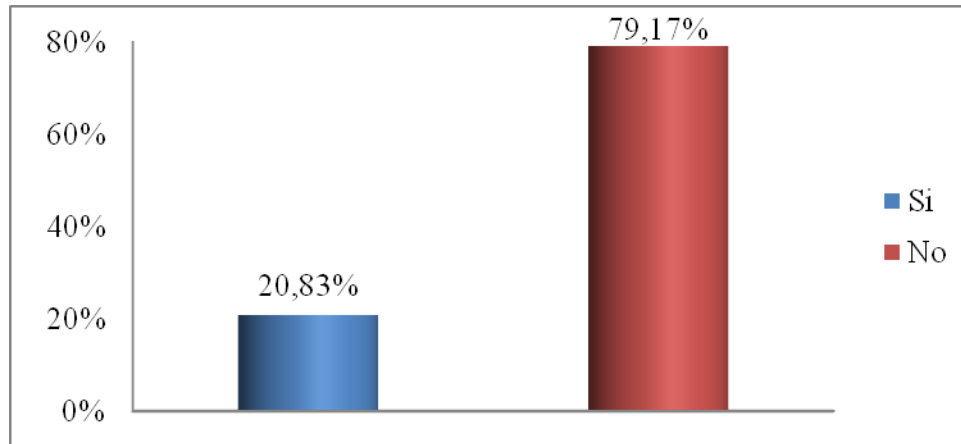
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 2: Uso de valores morales y éticos de los jefes en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.



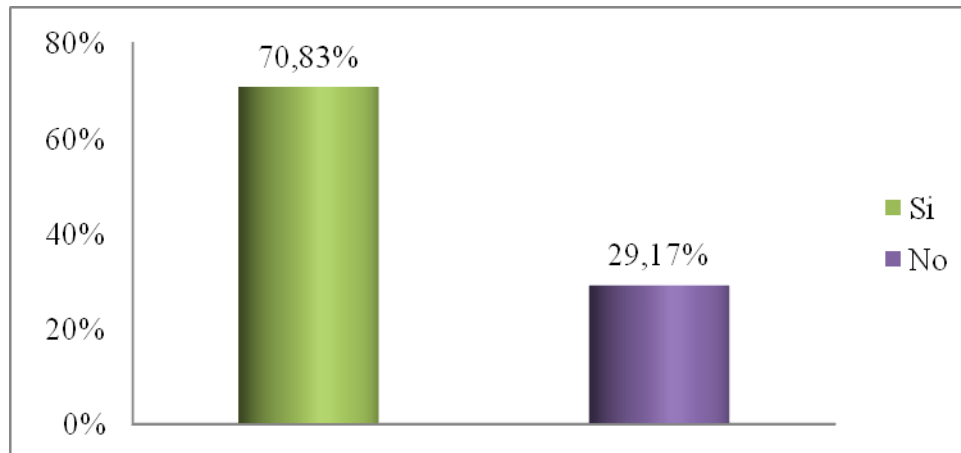
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 3: Existencia de sobre administración y sublideración en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 4: Entusiasmo de los jefes para llevar a cabo actividades innovadoras en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

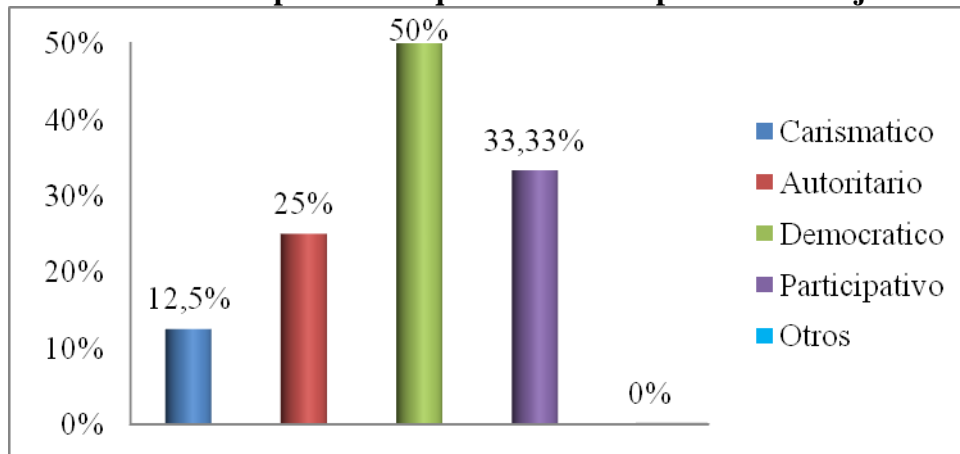


Fuente: Autores. 2010.

Al ser consultados sobre qué tipo de líder consideraban a su jefe, las respuestas fueron: el 12,5% lo considera carismático, un 25% autoritario, un 50% democrático, un 29,17% participativo (ver grafico N° 5). Aunque los mayores porcentajes los tienen las opciones democrático y participativo, no se puede hacer a un lado el 25% de la opción autoritario que por pequeño que parezca puede afectar significativamente las actuaciones de estos empleados; hay que recordar que este tipo

de líder desestima las necesidades de los empleados que en tiempos modernos no pueden ignorarse.

Gráfico N° 5: Tipo de líder que considera el personal a sus jefes.



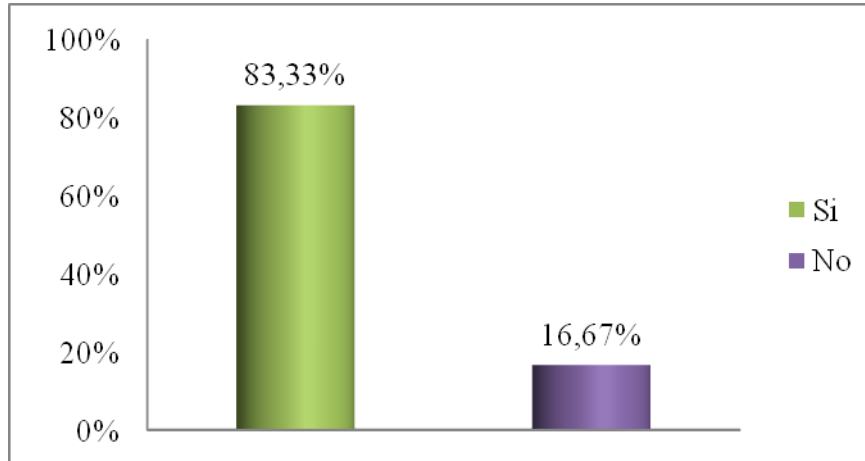
Fuente: Autores. 2010.

En otra pregunta, un 83,33% opina que su jefe posee la capacidad de guiar y dirigir las actividades propias de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, porcentaje importante, pues la capacidad del jefe de guiar y dirigir las actividades para el logro de objetivos deja muy bien posicionada a la misma, puesto que éstas se consideran vitales para la supervivencia de las organizaciones, a pesar de que un 16,67% opina que no (ver gráfico N° 6).

4.3.1.2. Motivación

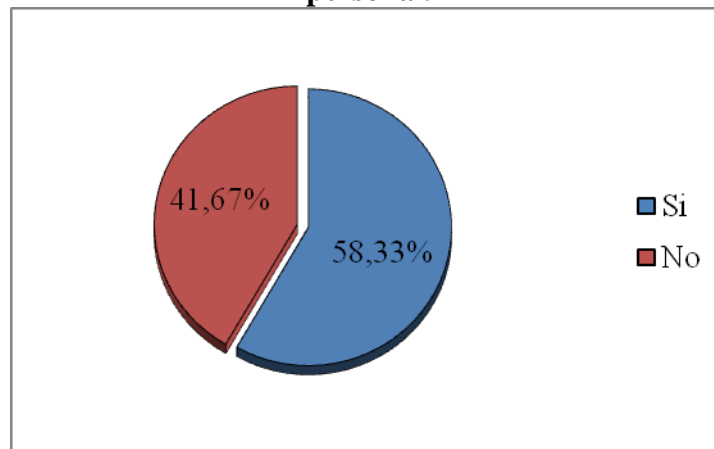
Con respecto a las preguntas realizadas para el análisis de este elemento, los resultados fueron: un 58,33% cree que sus deseos y necesidades afectan su desempeño laboral, y un 41,67% cree que no (ver gráfico N° 7), esto puede deberse a que la motivación del individuo viene dada de sus propias necesidades y por ende el no satisfacerlas afecta probablemente el cumplimiento eficiente de actividades, por parte de los empleados.

Gráfico N° 6: Capacidad de los jefes para guiar y dirigir las actividades propias de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.



Fuente: Autores, 2010.

Gráfico N° 7: Incidencia de los deseos y necesidades en el desempeño laboral del personal.

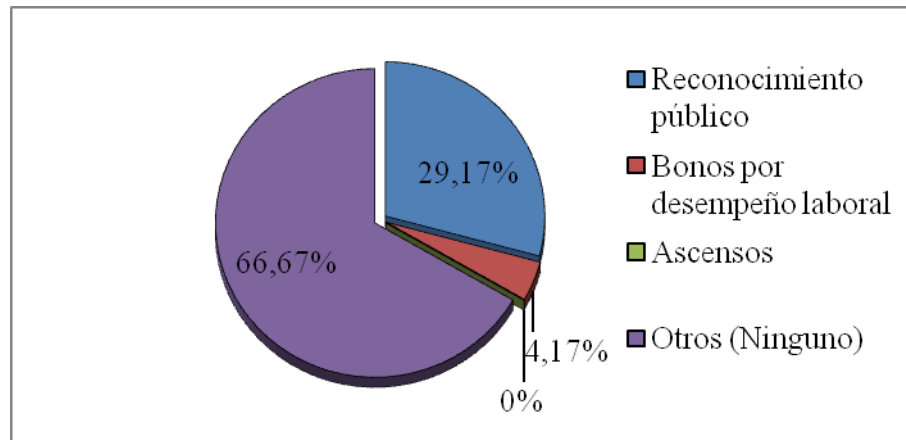


Fuente: Autores. 2010.

De los elementos motivadores aplicados por su jefe para impulsar las actividades, un 66,66% dice que no se aplica ninguno, un 29,17% dice que se hacen reconocimientos públicos y un 4,17% indicó que se dan bonos por desempeño laboral (ver gráfico N° 8), es decir, los jefes en su mayoría no aplican ningún tipo de mecanismos motivadores, lo cual puede llegar a interferir en la motivación de los

empleados a actuar de una determinada manera para llevar a cabo sus actividades correspondientes.

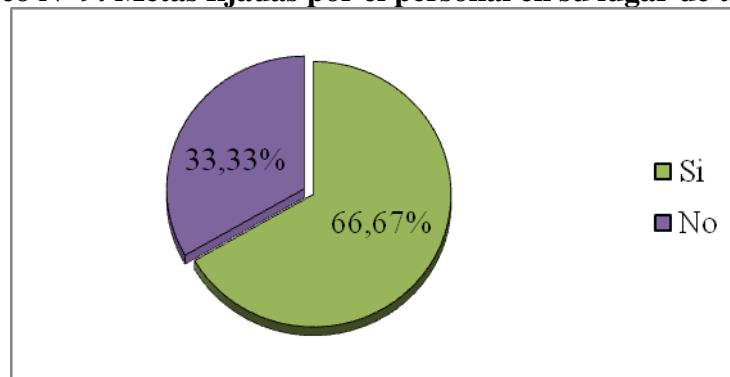
Gráfica N° 8: Elementos motivadores que impulsan al personal a realizar sus actividades.



Fuente: Autores. 2010.

De los encuestados un 66,67% tiene una meta fijada en su lugar de trabajo y un 33,33% no la posee (ver gráfico N° 9), es decir, la mayoría de los empleados tienen metas fijadas que los motivan e impulsan a dar el mejor rendimiento, para así centrar la atención y estar más atentos a las tareas, movilizar la energía y el esfuerzo y ayudar a la elaboración de estrategias.

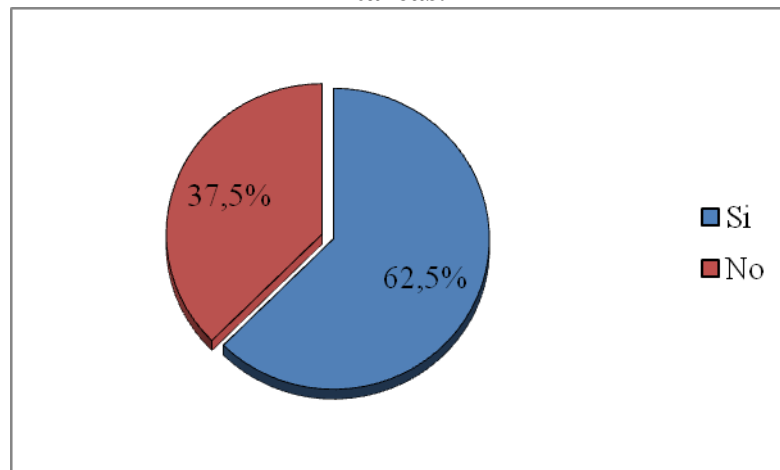
Gráfico N° 9: Metas fijadas por el personal en su lugar de trabajo.



Fuente: Autores. 2010.

Un 62,5% se siente motivado por su jefe para llevar a cabo sus tareas y el 37,5% no (ver gráfico N° 10), esto puede ser debido a que el jefe tiene una buena comunicación y una conducta adecuada a la hora de delegar funciones a sus subordinados, que los hacen sentirse parte de la Dirección y viceversa.

Gráfico N° 10: Capacidad de los jefes para motivar al personal a realizar sus tareas.



Fuente: Autores. 2010.

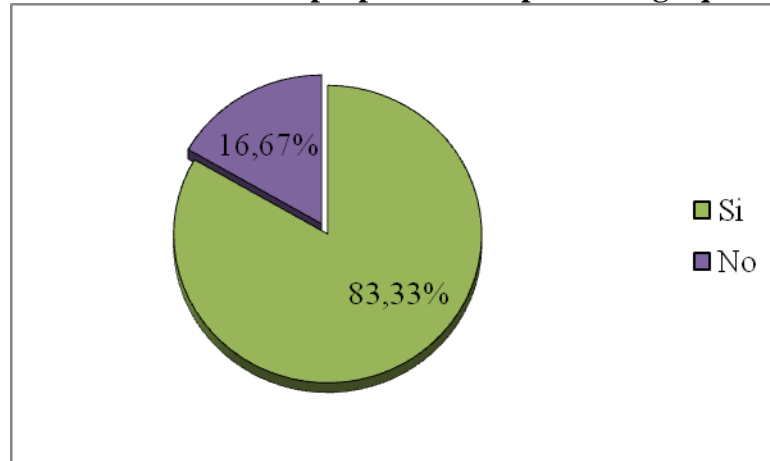
En cuanto al nivel de satisfacción que le proporciona el cargo que desempeñan los empleados, el 83,33% manifestó que su cargo le proporciona satisfacción, pero al 16,67% no (ver gráfico N° 11), es decir, muchos de los empleados están satisfechos con su cargo, probablemente esto se deba a que el puesto que ocupan en la Dirección requiere de las habilidades y experiencias que ellos poseen, permitiéndoles trabajar con confianza y cumplir sus actividades con un grado mayor de eficiencia y eficacia.

4.3.1.3. Conocimientos y Habilidades

Con respecto a estos elementos, los encuestados apoyan con un 79,17% que los conocimientos prácticos, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas del personal hacen a la Dirección de Finanzas más eficiente y eficaz, lo que quiere decir

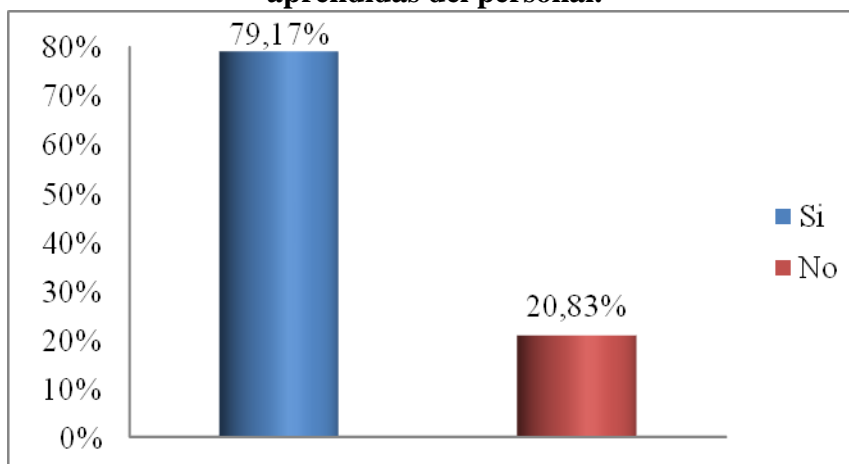
que a través de ellas el personal puede aumentar la capacidad de producción en el trabajo y mejorar la actividad que estos realicen, aunque un 20,83% opina que no (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 11: Satisfacción proporcionada por el cargo que ocupan.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 12: Conocimientos prácticos, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas del personal.

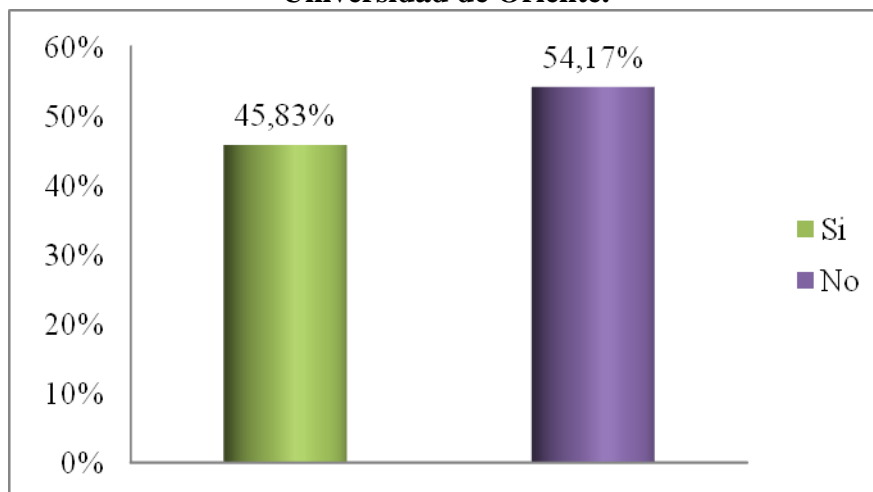


Fuente: Autores. 2010.

Un 45,83% cree que en la Dirección se promueve el desarrollo del talento humano, mientras que un 54,17% cree que no (ver gráfico N° 13). Este último

porcentaje indica que se puede generar un estancamiento del personal en cuanto al desarrollo de sus habilidades como ser humano y a su vez no se aproveche todo su potencial.

Gráfico N° 13: Desarrollo del talento humano en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.



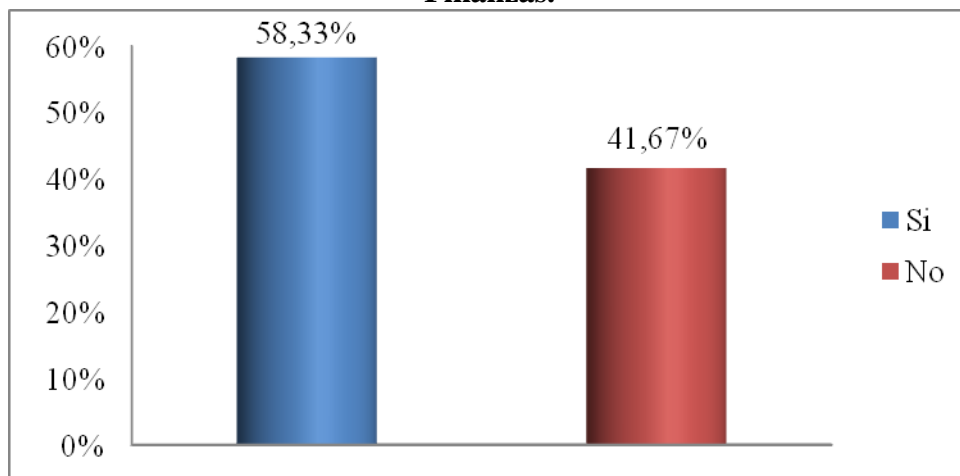
Fuente: Autores. 2010.

Un 58,33% considera que se genera y preserva el conocimiento y un 41,67% considera que no; en este mismo orden, el 58,33% cree que se fomenta la cultura de compartir conocimiento y el 41,67% cree que no (ver gráfico N° 14). Basados en los porcentajes mayores, en la Dirección se genera, preserva y comparte el conocimiento, lo cual es muy importante puesto que facilita el desarrollo del personal, creando además un clima de colaboración que construya y se gestione todo tipo de conocimiento para asegurar la competitividad.

Un 41,67% de los encuestados opina, por un lado que la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, cuenta con programas de capacitación y entrenamiento que permiten contar con mejores y mayores habilidades para su desempeño laboral y por otro lado, el 58,33% opina que no (ver gráfico N° 15). Al no contar con

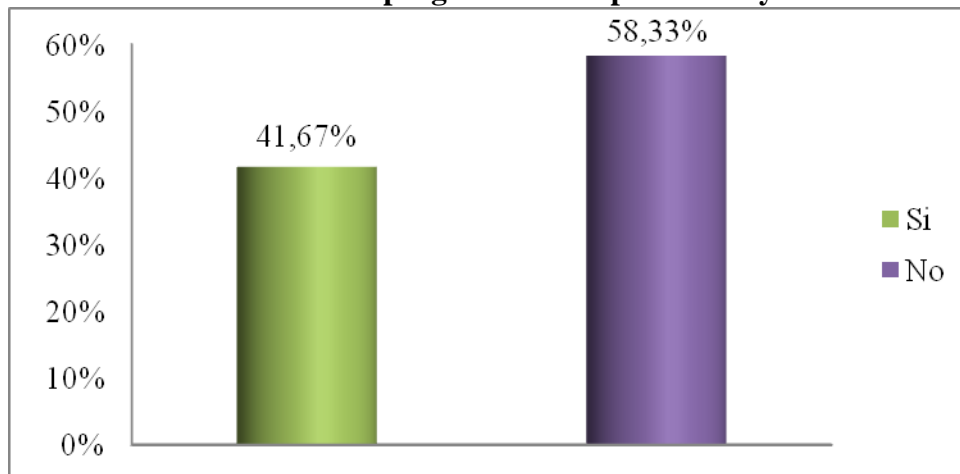
programas de capacitación y entrenamiento se estaría dejando de promover el aprendizaje para que el personal pueda desarrollar habilidades verbales, numéricas, lógicas, analíticas, entre otras, que los lleven a ser más eficiente y elevar su nivel intelectual. Es posible que estos resultados tan cerrados se deban a que dichos programas no son aplicados a todo el personal.

Gráfico N° 14: Generación y preservación del conocimiento en la Dirección de Finanzas.



Fuente: Autores. 2010.

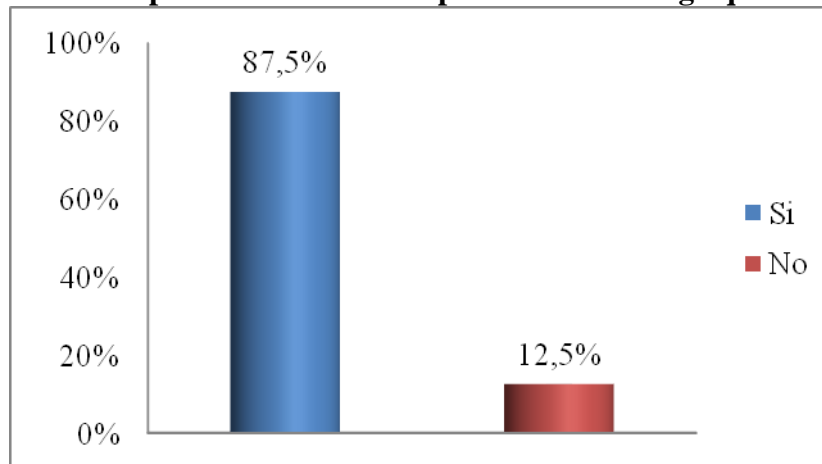
Gráfico N° 15: Existencia de programas de capacitación y entrenamiento.



Fuente: Autores. 2010.

Un 87,5% posee experiencia laboral en el cargo que desempeña y un 13,5% no la posee (ver gráfico N° 16). El hecho de que la mayoría del personal posee la experiencia laboral requerida para el cargo que desempeña, indica que probablemente las actividades se realicen con prontitud y confiabilidad.

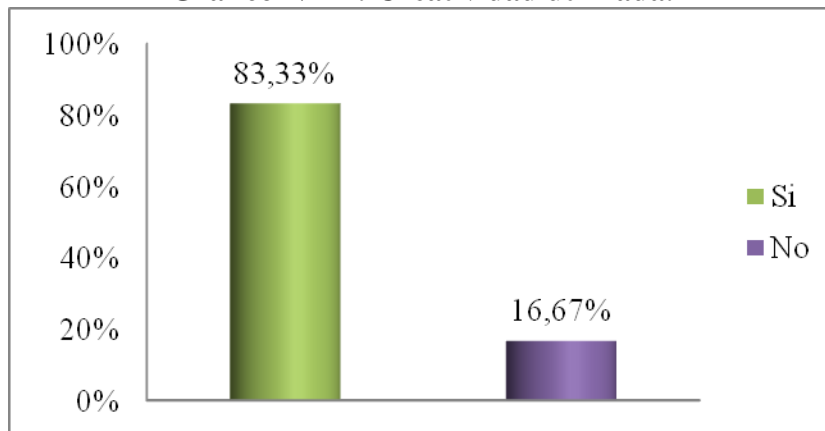
Gráfico N° 16: Experiencia laboral del personal en el cargo que desempeña.



Fuente: Autores. 2010.

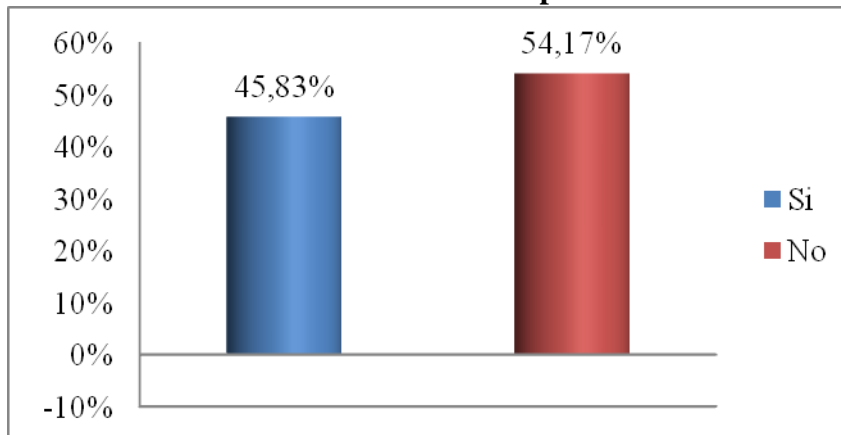
Un 83,33% utiliza su creatividad para el desenvolvimiento de sus actividades y un 16,67% no la utiliza (ver gráfico N° 17). Y con respecto a si se promueve o no el desarrollo de la creatividad en la Dirección, un 45,83% manifestó que si y el 54,17% que no (ver gráfico N° 18). En síntesis, el personal utiliza su creatividad, pero no se promueve el desarrollo de la misma, lo que quiere decir que los empleados responden con una actitud positiva ante las situaciones que se le presentan, pero el hecho de que no se promueva la creatividad, puede llegar a implicar una disminución en la productividad de su trabajo, debido a que se limitan a cumplir sólo las funciones que les han sido asignadas.

Gráfico N° 17: Creatividad utilizada.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 18: Creatividad promovida.



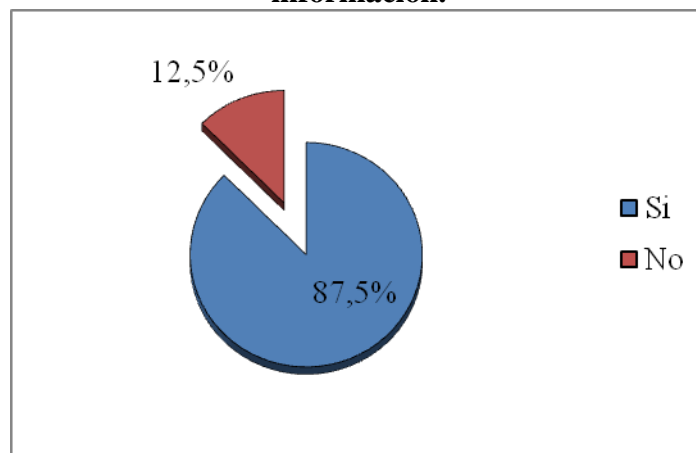
Fuente: Autores. 2010.

4.3.1.4. Comunicación

En cuanto a este aspecto, al preguntarle al personal si cooperan sus compañeros a la hora de dar mayor fluidez a la información que circula en su ambiente laboral, para el logro de objetivos, el 87,5% manifestó que si, mientras el 12,5% indicó que no. Igualmente al preguntarle si se intercambia información constantemente con sus compañeros de trabajo, el 87,5% opinó que si, mientras que el 12,5% restante indicó que no. Estos porcentajes positivos, en cuanto a la comunicación entre los empleados

(ver gráfico N° 19), indican que el personal está integrado y poseen capacidad de colaboración y comunicación real, probablemente esto se deba a que existen buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Dirección y por consiguiente existe intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas, con la finalidad de hacer más cómodo el cumplimiento de las actividades.

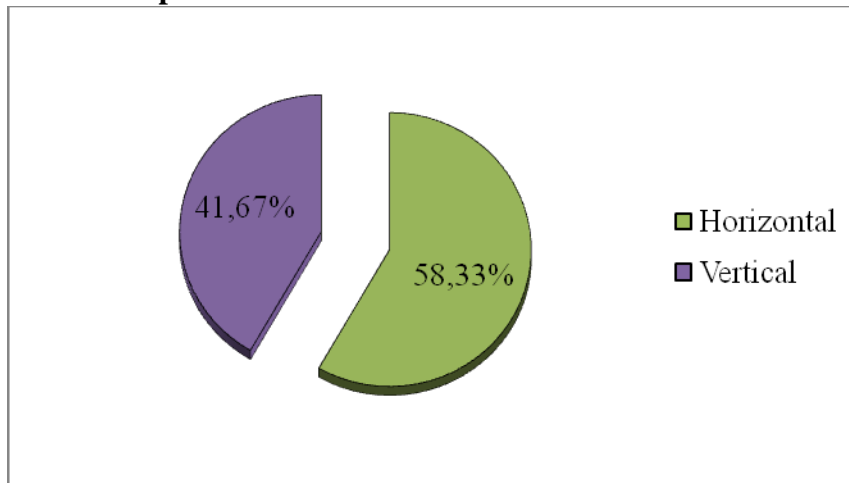
Gráfico N° 19: Cooperación de los compañeros para dar fluidez a la información.



Fuente: Autores. 2010.

Con respecto al tipo de comunicación utilizada en la Dirección, el 58,33% manifestó que es horizontal, mientras que el 41,67% indicó que es vertical (ver gráfico N° 20). Así mismo, al preguntarle si creen que el tipo de comunicación que se lleva a cabo en su ambiente laboral es el más idóneo, un 66,67% expresó que si, mientras que el 33,33% manifestó que no. Pese al hecho de que en la Dirección existe una buena comunicación, estos porcentajes indican que no está claro el tipo de comunicación utilizada, ya que los resultados están compartidos entre la horizontal y vertical, lo cual puede ocasionar inconvenientes tanto a la hora de solucionar problemas, en cuanto a quién se va a acudir, hasta la fluidez de la información.

Gráfico N° 20: Tipo de comunicación utilizada en la Dirección de Finanzas.

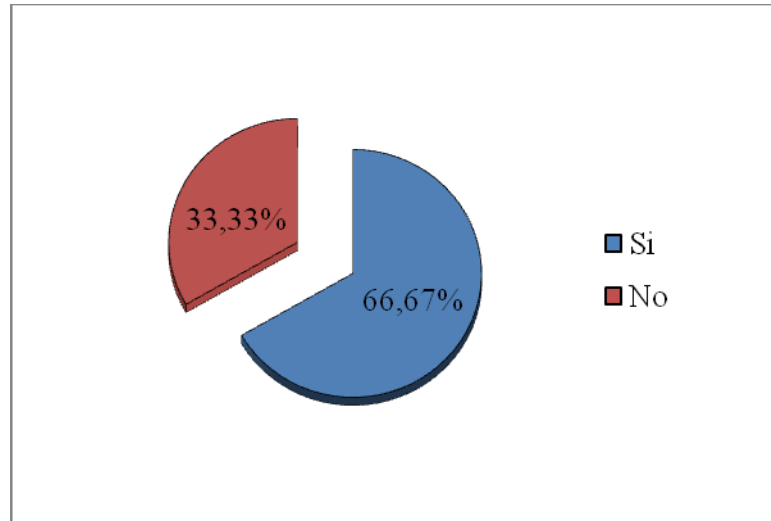


Fuente: Autores. 2010.

Al preguntar si se hacen reuniones con todos los miembros de la Dirección, el 66,67% opinó que si, a diferencia del 33,33%, el cual opinó que no (ver gráfico N° 21) y en cuanto a la finalidad de dichas reuniones, el 45,83% de los encuestados expresó que la finalidad es solucionar problemas, el 16,67% opinó que era informar sobre nuevas políticas y el 12,5%, que era por exposición de quejas (ver gráfico N° 22). Esto indica que la mayoría de los miembros de la Dirección hacen reuniones por diferentes motivos, entre los que se destaca la solución de problemas, lo cual sirve para dar prontitud a los inconvenientes presentados y establecer un ambiente cálido y agradable, y lograr que los empleados estén conformes con su contexto laboral y cumplan con sus actividades eficientemente.

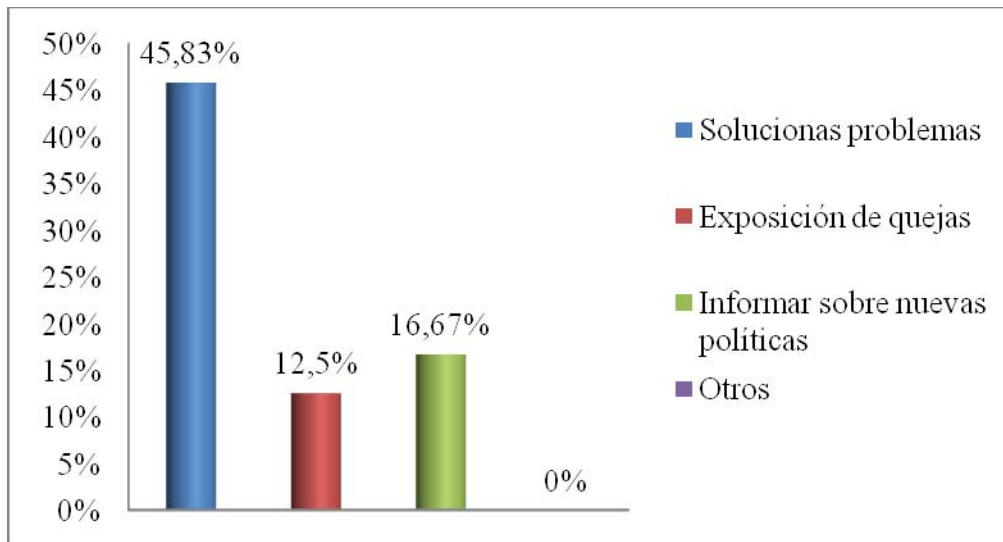
Con respecto a los medios de comunicación utilizados para el desenvolvimiento de las actividades, el 79,17% manifestó vía oral, mientras que el 50% vía escrita, el 12% por Internet, el 8,33% opinó Intranet y el 4,17% no respondió (ver gráfico N° 23). Estos porcentajes indican que existen diversos medios de comunicación, lo cual facilita en gran medida el desenvolvimiento de las actividades, ya que, la información fluye de manera más rápida.

Gráfica N° 21: Reuniones con todos los miembros de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.



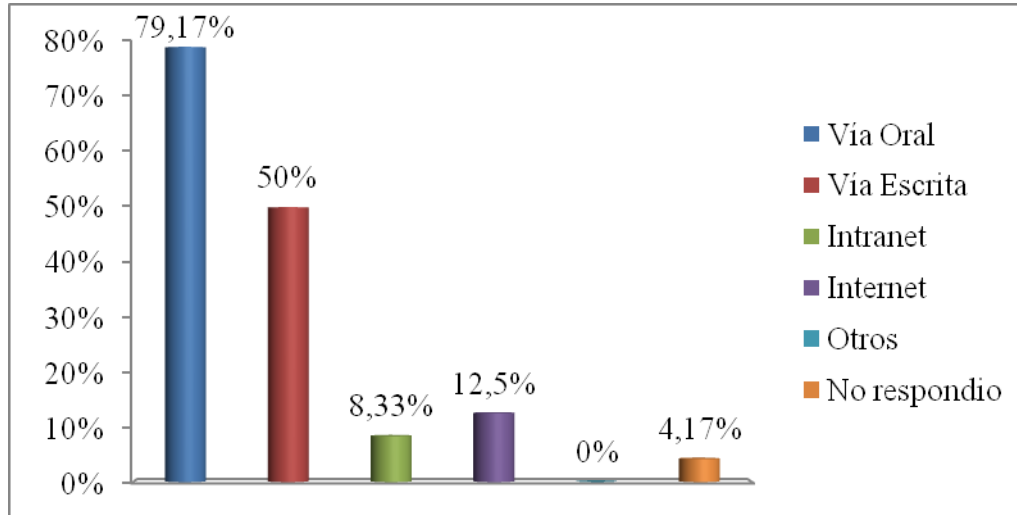
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 22: Finalidad de las reuniones hechas por el personal de la Dirección de Finanzas.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfica N° 23: Medios de comunicación utilizados para el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas.

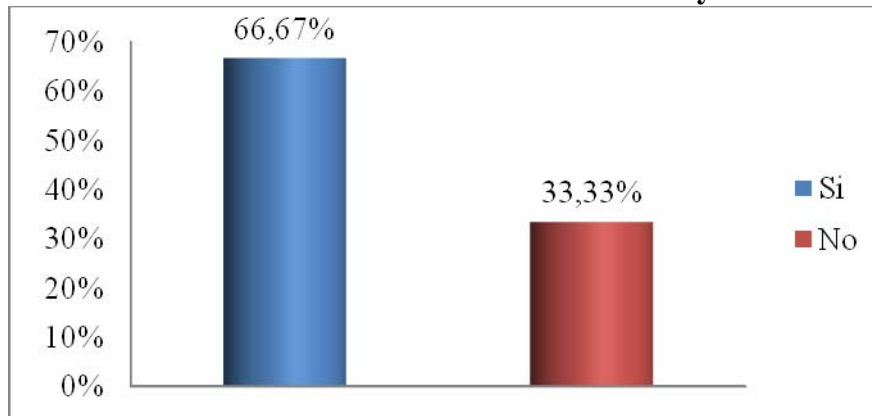


Fuente: Autores. 2010.

4.3.1.5. Relaciones Interpersonales

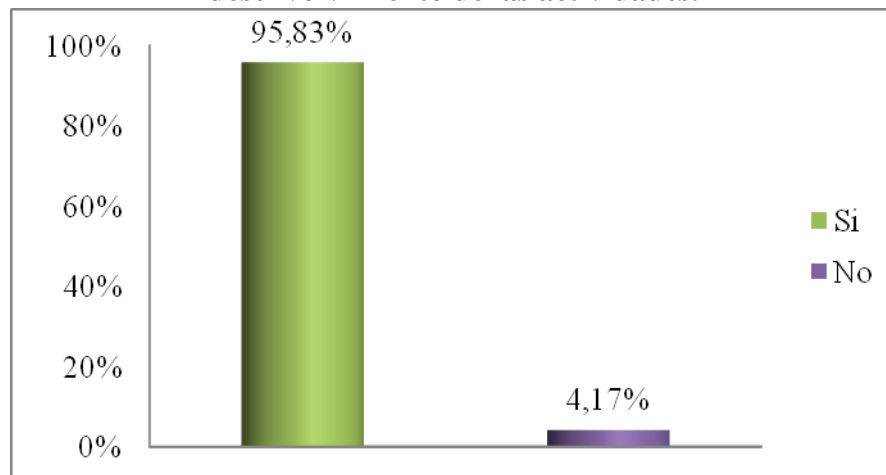
Al consultarle al personal de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, si laboran en un ambiente cálido y confiable, el 66,67% opinó que si, mientras que el 33,33% manifestó que no (ver gráfico N° 24). Igualmente, se les preguntó si las buenas relaciones interpersonales ayudan al desenvolvimiento de las actividades, el 95,83% de los encuestados respondió que sí, mientras que el 4,17% indicó que no (ver gráfico N° 25), y en cuanto a los lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras de trabajo, el 75% de los encuestados los ha establecido, mientras un 25% no lo ha hecho (ver gráfico N° 26). El 33,33% de la primera pregunta puede deberse a algunos conflictos presentados entre estos encuestados y sus compañeros de trabajo, y puede ser la razón del 25% que afirma no haber establecido lazos de amistad; lo importante de estos porcentajes es que afectan las relaciones interpersonales y a su vez pueden afectar el desenvolvimiento de las actividades, según la opinión del 95,83% de los encuestados.

Gráfico N° 24: Existencia de un ambiente cálido y confiable.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 25: Incidencia de las buenas relaciones interpersonales en el desenvolvimiento de las actividades.

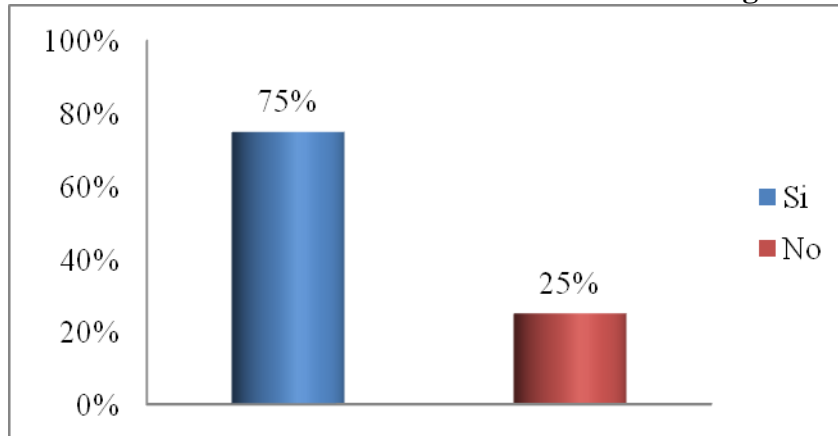


Fuente: Autores. 2010.

Tomando en consideración el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos de la Dirección, el 83,33% del personal opinó que trabajan en equipo, a diferencia del 16,67% que indicó que no (ver gráfico N° 27). El que la mayoría trabaje en equipo puede deberse a mandatos de los jefes y posiblemente no se sienten a gusto. Pero, al preguntarle si se sienten comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la Dirección, el 87,5% manifestó que se sienten comprometidos, mientras que el 12,5%

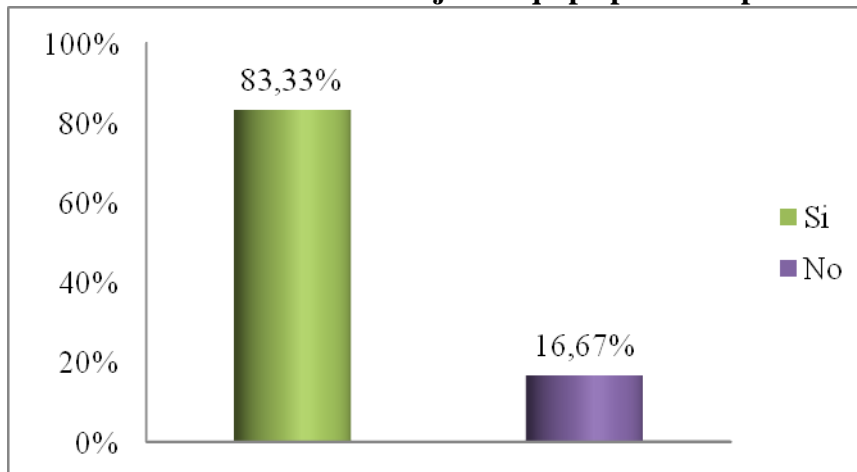
indicó que no (ver gráfico N° 28). Estos datos cambian las cosas, pues el hecho de que se sientan comprometidos con su equipo hace pensar que hay excelentes relaciones interpersonales.

Gráfico N° 26: Creación de lazos afectivos de amistad en el lugar de trabajo.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 27: Consideración del trabajo en equipo para cumplir los objetivos.

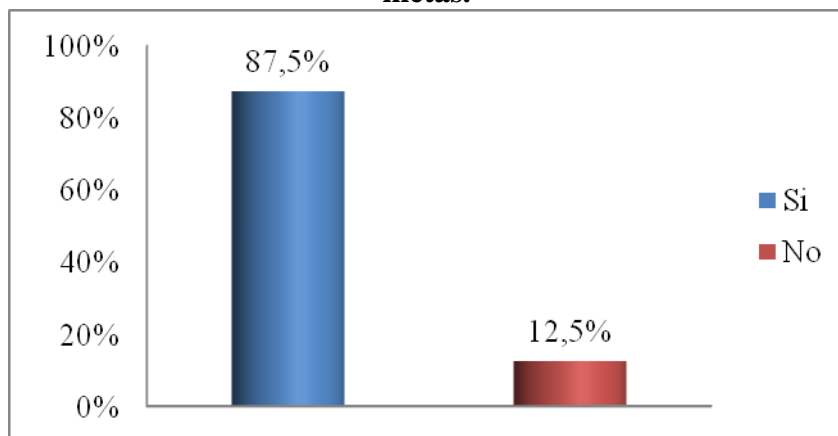


Fuente: Autores. 2010.

En cuanto al tipo de actividades recreativas que realizan con sus compañeros de trabajo, el 70,83% respondió celebración de cumpleaños, el 20,83% otros (parrillas, deporte, reuniones viernes en la tarde, desayunos, ninguno), el 4,17% manifestó que

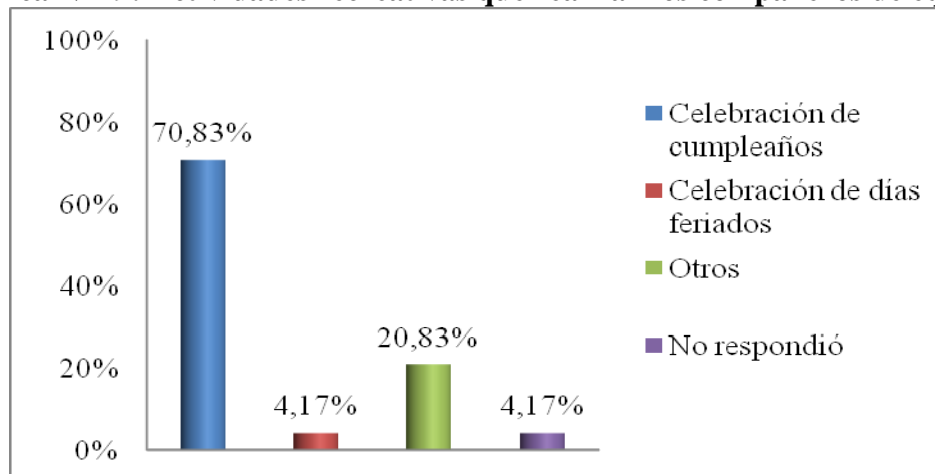
días feriados y un porcentaje igual no respondió (ver gráfico N° 29). Aunque hubo un encuestado que afirma no realizar algún tipo de actividades recreativas, no es relevante para el análisis puesto que la mayoría realiza actividades de diferentes índole que hacen suponer un nivel de cordialidad que favorece a la Dirección, contribuyendo a crear en el personal un sentimiento de identidad y compromiso hacia la misma.

Gráfico N° 28: Compromiso del personal tanto con su equipo como con las metas.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfica N° 29: Actividades recreativas que realizan los compañeros de equipo.



Fuente: Autores, 2010.

4.3.2. Elementos Externos Asociados a la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

Entre los elementos externos que influyen en la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, se consideraron los siguientes: aspectos generales, medio social, económico, políticos, geográficos, demográficos, entorno socio-cultural, tecnología y medio familiar.

4.3.2.1 Aspectos Generales

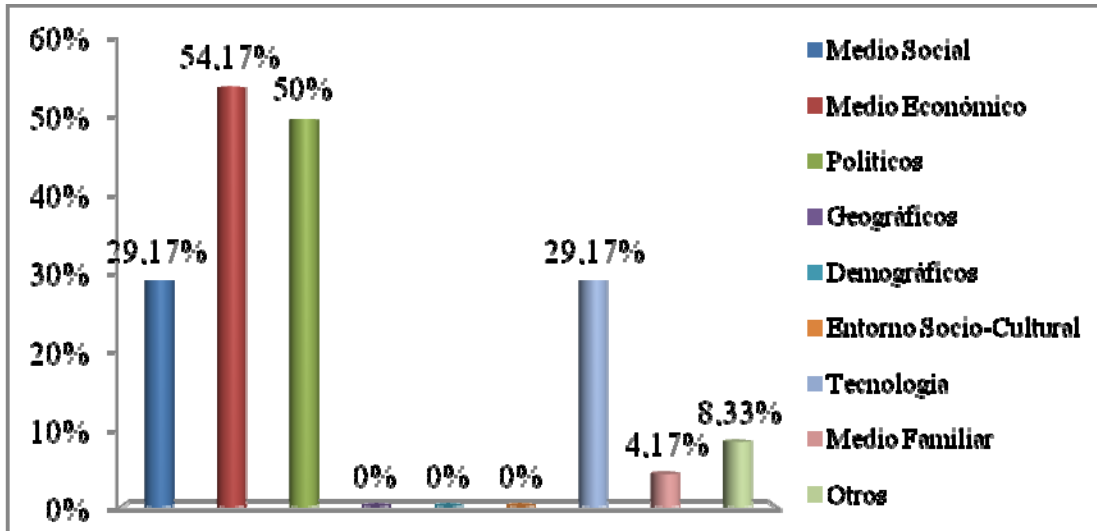
Una vez aplicados los cuestionarios al personal que labora en la dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, se determinó que un 54,17% de este personal piensa que el medio económico es un factor que influye directamente en el desenvolvimiento de sus actividades, el 50% piensa que es el entorno político, el 29,17% señaló que es el medio social y tecnológico, el 4,17% indicó que es el medio familiar y el 8,33% manifestó que ninguno de estos factores influyen en el desenvolvimiento de sus actividades (ver gráfico N° 30). Mientras que al preguntar cuál de estos factores era el más influyente, el 50% de los encuestados opinó que es el medio económico, 25% señaló que es el medio político, 20,83% manifestó que es el medio social y 8,33% indicó que ninguno de los factores (ver gráfico N° 31).

4.3.2.2. Medio Social

En relación al medio social, se consultó si los programas y trabajos sociales afectan al desenvolvimiento de actividades en la dirección de finanzas de la Universidad de Oriente y, de los resultados obtenidos, el 37,5% de los encuestados respondió que afectan poco su desempeño, un 33,33% señaló que mucho, el 16,67% manifestó que muy poco y, el 12,5% que no afecta (ver gráfico N° 32), según la mayoría de los encuestados los programas y trabajos sociales afectan poco el

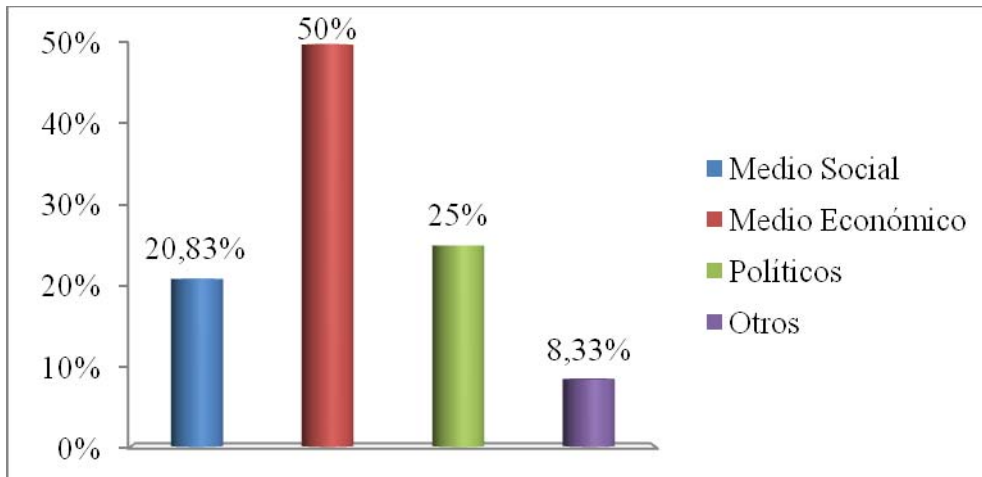
desenvolvimiento de las actividades, ésto podría ser porque la implementación de estos programas no afectan directamente las actividades del personal de la Dirección.

Gráfico N° 30: Factores externos que influyen en el desenvolvimiento de las actividades.



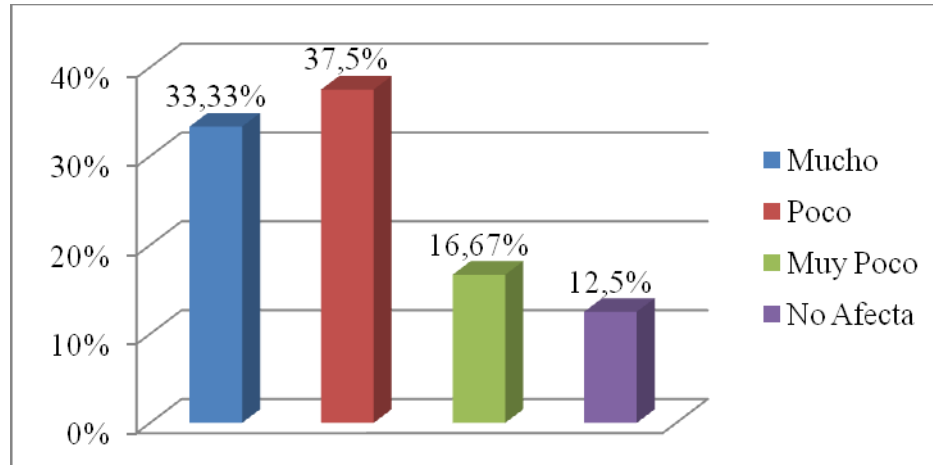
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 31: Factores externos más influyentes en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 32: Incidencia de los programas y trabajos sociales en el desenvolvimiento de las actividades.

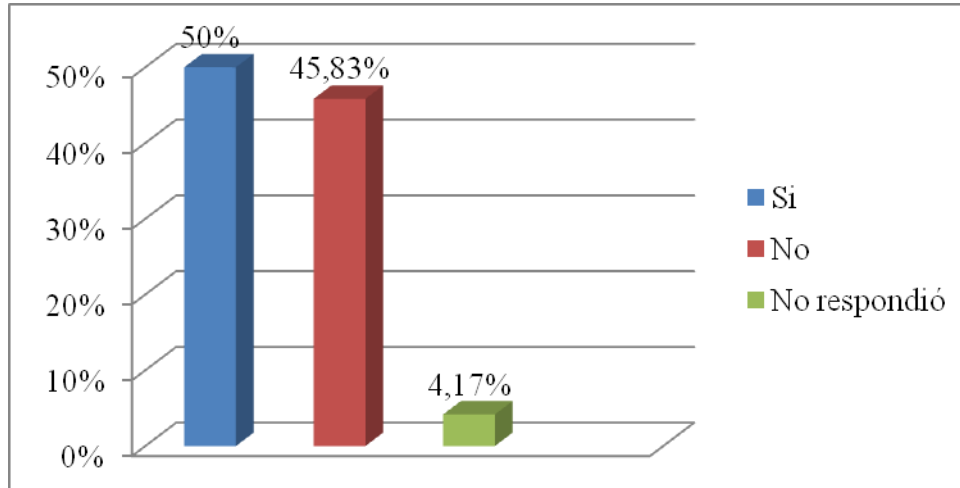


Fuente: Autores. 2010.

Asimismo, se hizo la consulta en cuanto al transporte público y, un 50% de los empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario, considera que éste sí afecta su desenvolvimiento en las actividades, en cambio un 45,83% señaló que no lo afecta, mientras que el 4,17% no contestaron (ver gráfico N° 33). A la mitad del personal encuestado el transporte público afecta mucho su desenvolvimiento, que podría ser porque se les hace difícil acceder a un transporte que los lleve a tiempo a la Dirección o viven muy alejados de ésta, lo que ocasionaría un retardo en el cumplimiento de sus actividades. En cambio, la otra mitad contestó que no le afecta, tal vez sea porque cuentan con vehículo personal para trasladarse a la Dirección.

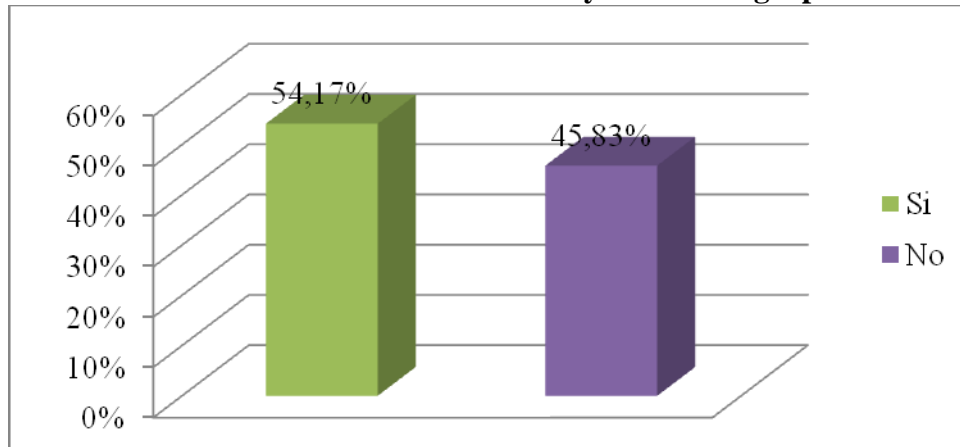
En el caso de las actitudes y valores de grupos sociales, el 54,17% de los empleados encuestados opinó que éstos inciden en su desenvolvimiento, mientras que el 45,83% indicó que no le afectan (ver gráfico N° 34). El hecho de que las actitudes y valores de grupos sociales inciden en el desenvolvimiento de sus actividades, puede deberse tal vez a la indiferencia de las mismas sobre algún acontecimiento.

Gráfica N° 33: Incidencia del transporte público en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 34: Incidencia de las actitudes y valores de grupos sociales.



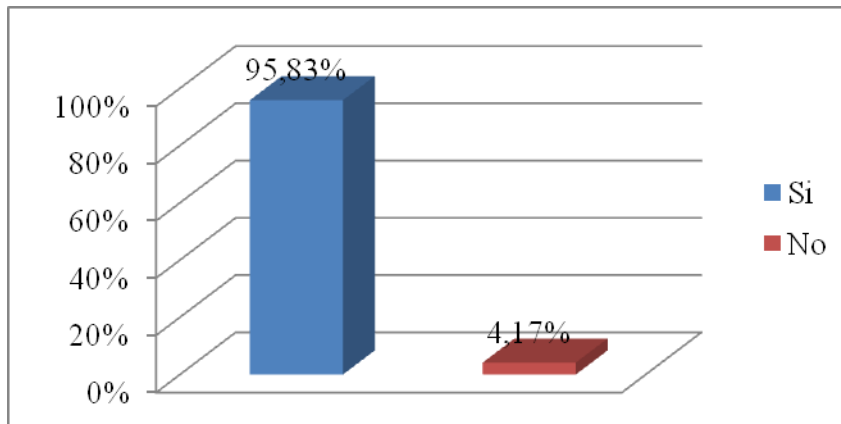
Fuente: Autores. 2010.

4.3.2.3 Medio Económico

Con relación a este aspecto, se preguntó a los encuestados y un 95,83% de los mismos opinó que la situación económica actual del país si afecta su desempeño, a diferencia de un 4,17% que piensa que no (ver gráfico N° 35), ello tal vez se debe al aumento de la inflación o al alto precio de los bienes y servicios, que no le permiten

cubrir todas sus necesidades.

Gráfico N° 35: Incidencia de la situación económica actual de país en el desenvolvimiento de las actividades.

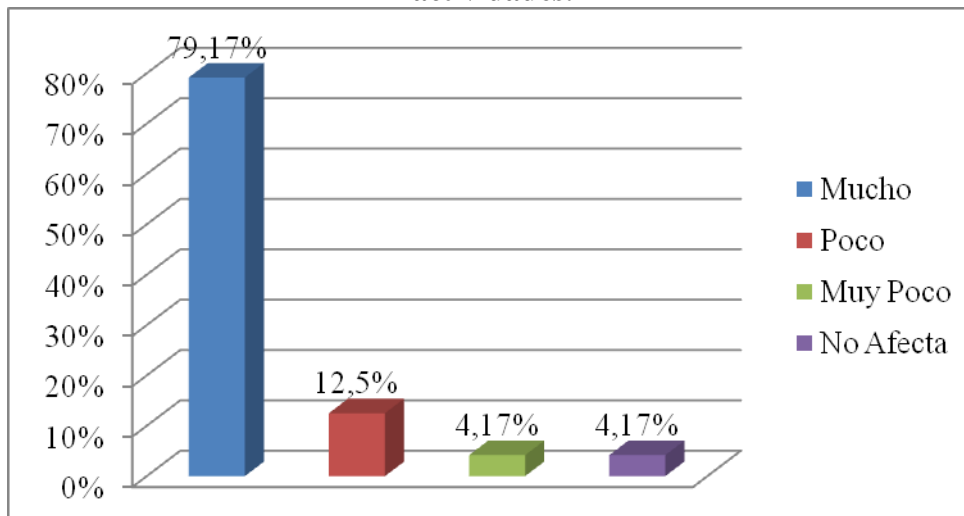


Fuente: Autores. 2010.

De igual forma, al preguntar cómo afecta la inflación en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, un 79,17% respondió que le afecta mucho, un 12,5% señaló que le afecta poco, un 4,17% indicó que le afecta muy poco e igual cifra respondió que no le afecta (ver gráfico N° 36).

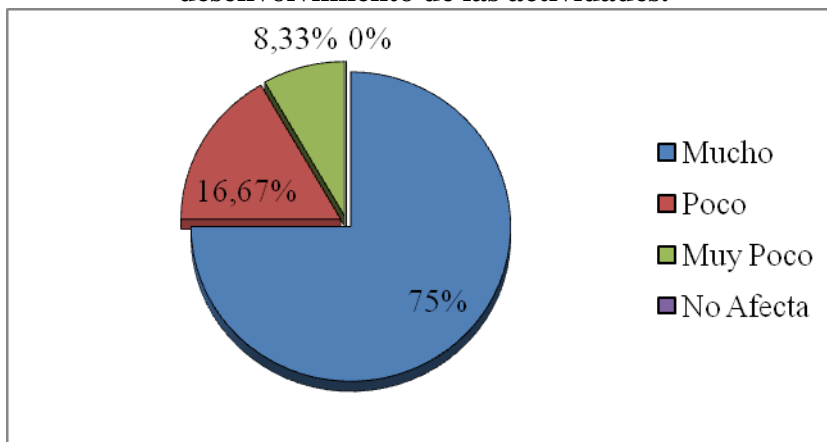
Al considerar la escasez de bienes e insumos en el país, el 75% de los empleados respondió que este factor influye mucho en el desenvolvimiento, el 16,67% opinó que poco y el 8,33% señaló que muy poco (ver gráfico N° 37), esta escasez afecta mucho el desenvolvimiento del personal de la Dirección, tal vez porque éstos buscan cubrir sus necesidades y para conseguirlos tienen que pagar un precio elevado por los bienes e insumos, lo que ocasiona la pérdida del poder adquisitivo y por ende no cubrir todas las necesidades.

Gráfico N° 36: Incidencia de la inflación en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 37: Incidencia de la escasez de bienes e insumos en el desenvolvimiento de las actividades.

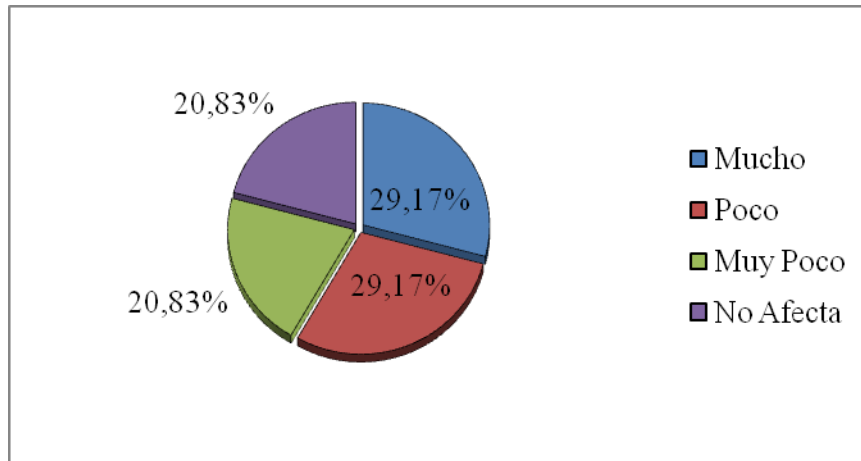


Fuente: Autores. 2010.

En cuanto al índice de desempleo, el 29,17% de los encuestados opinó que afecta mucho su desenvolvimiento y un porcentaje igual manifestó que le afecta poco, mientras que un 20,83% señaló que muy poco e igual porcentaje indicó que no le afecta (ver gráfico N° 38). Un porcentaje poco (29,17%) de los encuestados opinó que el desempleo afecta mucho, lo que indica que en la actualidad es difícil conseguir un

trabajo estable que le proporcione todos los beneficios legales y tal vez algunos de ellos se sienten preocupados si llegaran a perderlos y quedaran desempleados.

Gráfico N° 38: Incidencia del desempleo en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

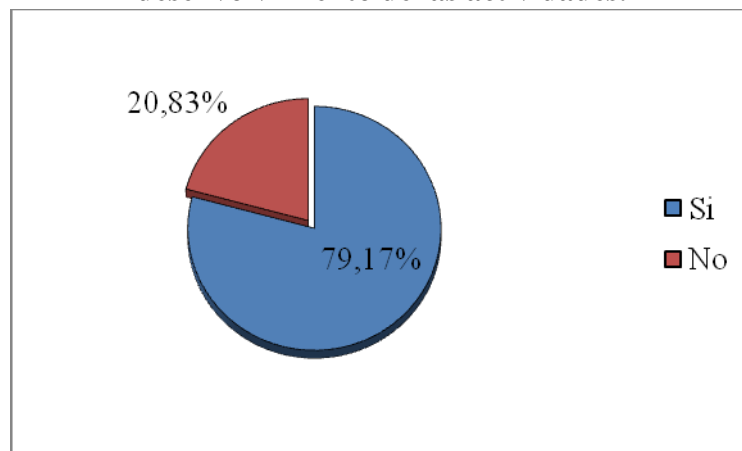
4.3.2.4 Políticos

Según los resultados obtenidos, un 79,17% de los empleados opinó que las políticas implementadas por el Estado si afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, mientras que el 20,83% restante manifestó que no (ver gráfico N° 39). Asimismo, al preguntarles por la influencia de las políticas monetarias y fiscales, un 87,5% manifestó que si afectan mientras que el 12,5% restante indicó que no afecta (ver gráfico N° 40). En estos dos aspectos la mayoría del personal se ve afectado en su desenvolvimiento por las políticas implementadas por el Estado, quizás se deba a que tienen incertidumbre si estas políticas los afectaran positiva o negativamente.

En cuanto a las políticas cambiarias y de control de precios, un 52,63% de los encuestados opinó que éstas afectan mucho su desenvolvimiento, un 21,05% dijo que

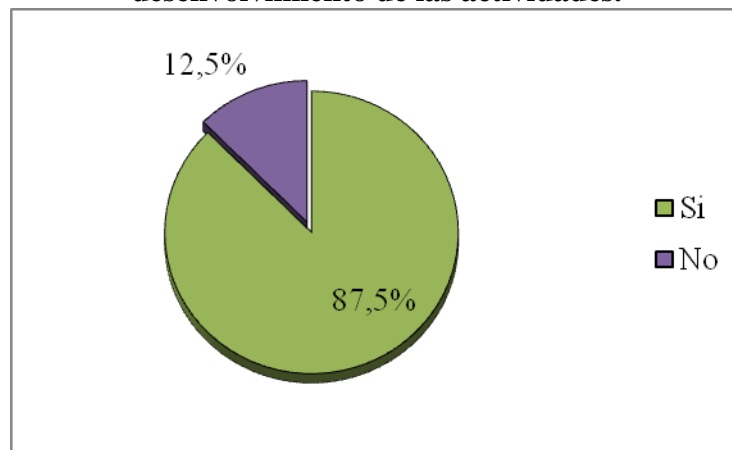
no, un 15,79% señaló que muy poco y el 10,53% restante que le afecta poco (ver gráfico N° 41). Un poco más de la mitad de los encuestados de la Dirección le afecta mucho estas políticas, esto tal vez se debe a que necesitan del control de cambio para viajar o para traer algún producto importado y no le alcance con la cuota que le da el Estado, y con respecto al control de precios quizás le afecte a la hora de conseguir productos regulados por la escasez en el mercado.

Gráfico N° 39: Incidencia de las políticas implementadas por el Estado en el desenvolvimiento de las actividades.



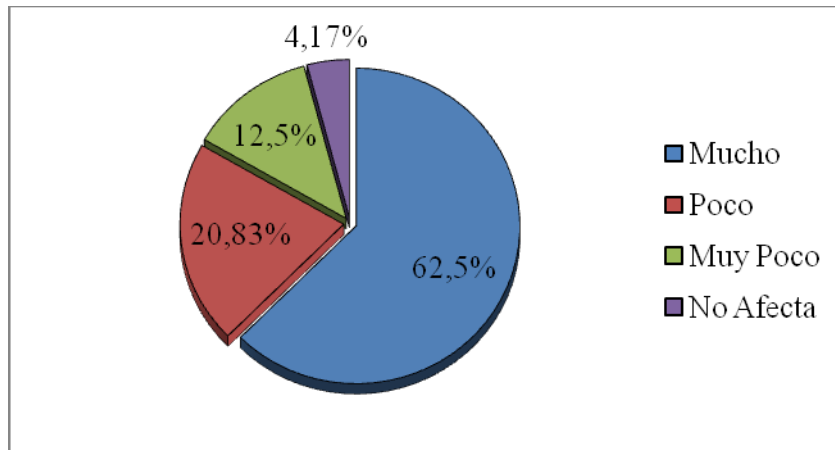
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 40: Incidencia de las políticas monetarias y fiscales en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 41: Incidencia de las políticas cambiarias y de control de precios en el desenvolvimiento de las actividades.



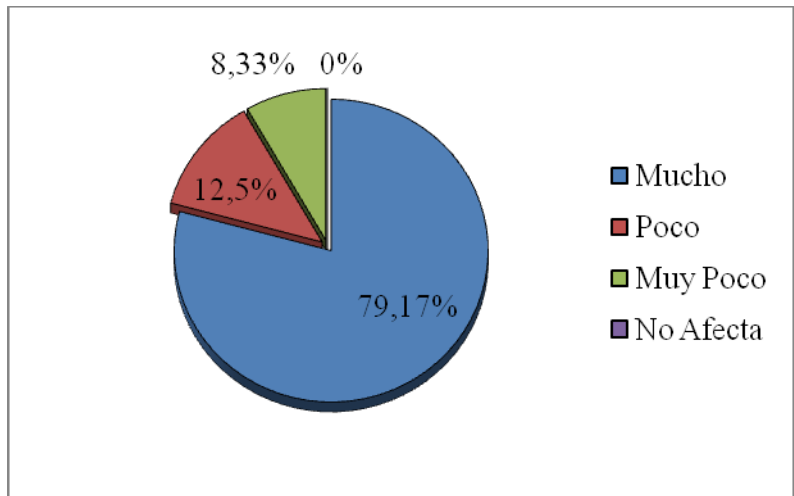
Fuente: Autores. 2010.

Tomando en consideración las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el gobierno, un 79,17% de los encuestados respondió que éstas afectan mucho el desenvolvimiento de sus actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de oriente, un 12,5% señaló que le afecta poco, y el 8,33% manifestó que muy poco (ver gráfico N° 42). Gran parte del personal se ve afectado por las políticas de sueldos y salarios, tal vez se deba a que consideran que es bajo, debido a que por el alto índice de inflación no pueden cubrir todas sus necesidades, viéndose en la obligación de realizar otras actividades para obtener ingresos extra, afectando tal vez su ritmo de trabajo, producto del cansancio que ocasiona el exceso de tareas.

Considerando ciertos aspectos políticos y legales, un 58,33% de los empleados piensa que las normas y leyes que regulan la actividad de la Universidad son factores que influyen directamente en el desenvolvimiento de sus actividades, el 41,67% piensa que son las elecciones, el 33,33% señaló la estabilidad política del país, el 29,17% indicó que la falta de credibilidad en instituciones del Estado. La Ley Orgánica del Trabajo y las normas ISO también influye en un 8,33% y un 4,17% respectivamente, mientras que el 12,5% manifestó que ninguno de estos factores

afectan el desenvolvimiento de sus actividades (ver gráfico N° 43). Mientras que al preguntar cómo estos factores influyen en su desempeño, un 79,17% opinó que les afectan mucho, un 12,5% señaló que no influye y otro 8,33% que poco (ver gráfico N° 44). Los aspectos que tienen más incidencias son las normas y las leyes que regulan la actividad de la Universidad y las elecciones; el primero de ellos quizás los afecte en el sentido que al crear nuevas normativas, el personal se ve en la necesidad de adaptarse a esos cambios que pueden inquietar su desempeño, y con el segundo aspecto, con tantas elecciones tanto en la Universidad como en el Estado, pueden causar perturbación en los empleados.

Gráfico N° 42: Incidencia de las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el Gobierno en el desenvolvimiento de las actividades.



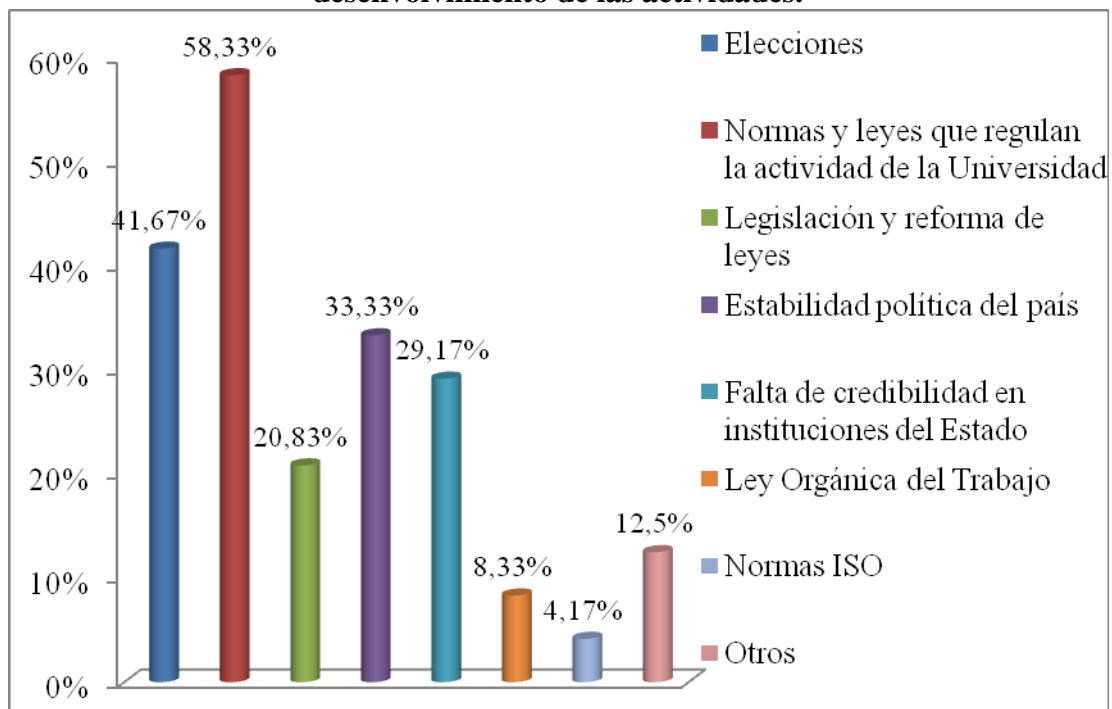
Fuente: Autores. 2010.

4.3.2.5 Geográficos

Al indagar sobre la incidencia de los factores geográficos en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, el 37,5% de los encuestados consideró que el acceso a la Dirección es un factor que les afecta, el 8,33% señaló que incide la dificultad del transporte terrestre,

el 4,17% manifestó que la ubicación de la Dirección también influye y, el 50% indicó que ninguno de estos factores inciden en el desenvolvimiento de sus actividades (ver gráfico N° 45). La mitad del personal cree que ninguno de los aspectos geográficos señalados afecta su desempeño laboral.

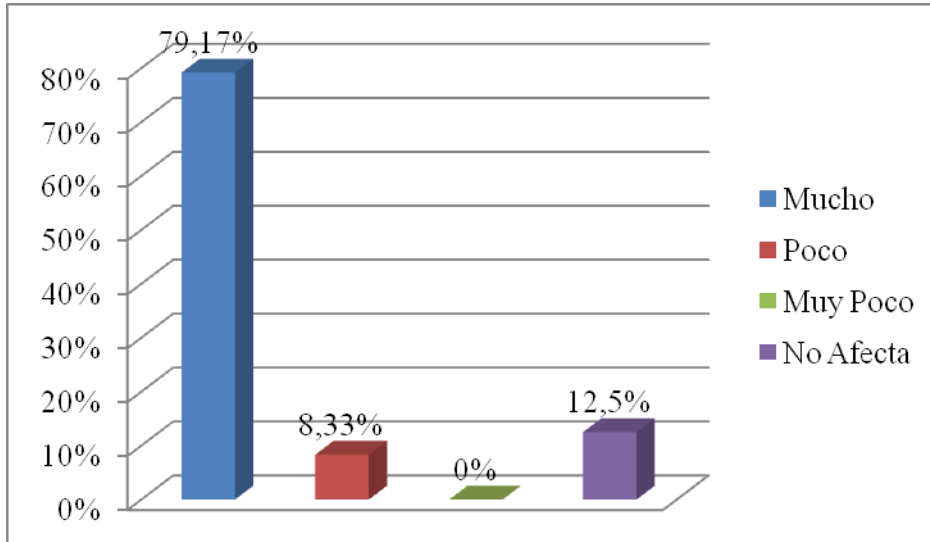
Gráfico N° 43: Incidencia de los aspectos políticos y legales en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores, 2010.

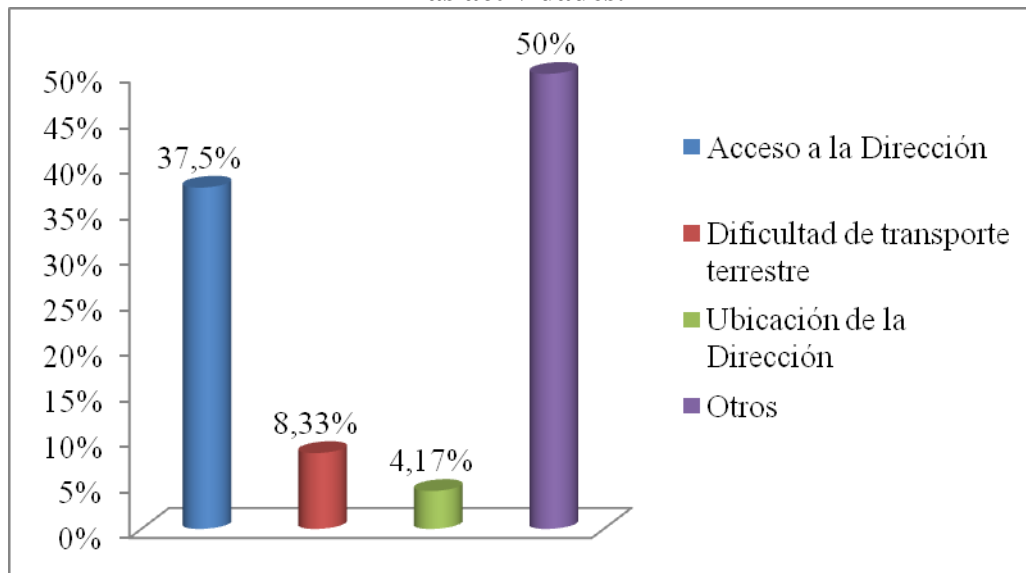
Al preguntar al personal cómo afectaba en el desenvolvimiento de las actividades la ubicación geográfica de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, el 25% de éste señaló que les afecta poco, otro 16,67% manifestó que mucho, 12,5% indicó que muy poco, mientras que 45,83% restante opinó que no le afecta (ver gráfico N° 46). Al personal de la Dirección no le afecta la ubicación geográfica de la misma, porque es un lugar de fácil acceso para todas las personas.

Gráfica N° 44: Nivel de incidencia de los aspectos políticos y legales en el desenvolvimiento de las actividades.



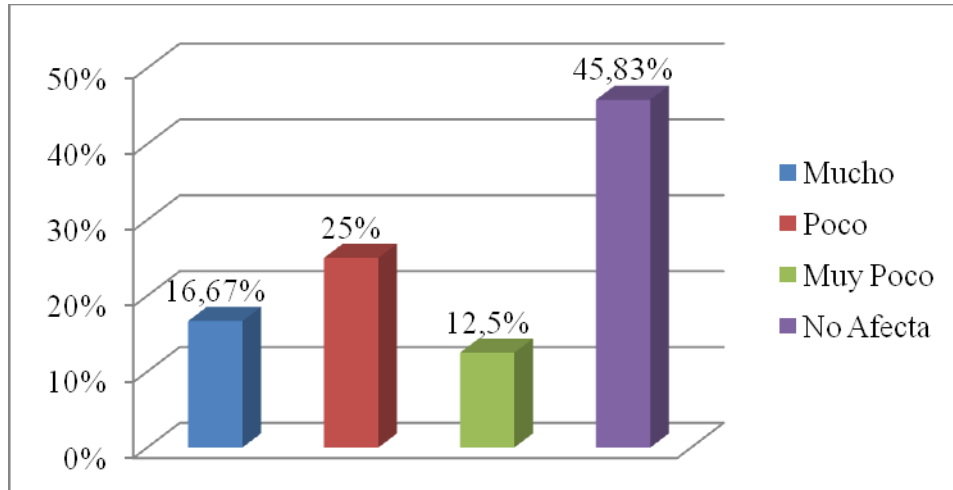
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 45: Incidencia de los aspectos geográficos en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 46: Incidencia de la ubicación geográfica de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente en el desenvolvimiento de las actividades.



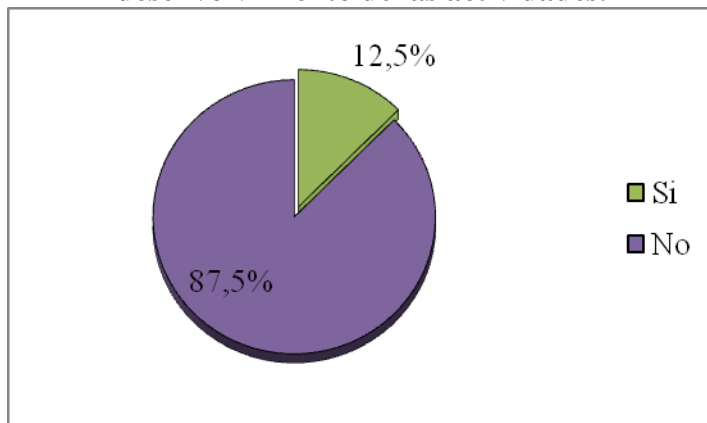
Fuente: Autores. 2010.

4.3.2.6. Demográficos

Al considerar aspectos demográficos como edad, sexo, estado civil, entre otros, el 87,5% del personal encuestado opinó que éstos no son condicionantes en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, en contraposición de un 12,5% de ellos que señaló que si lo son (ver gráfico N° 47). La gran parte no se ve afectada por estos aspectos, esto se puede deber a que se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo.

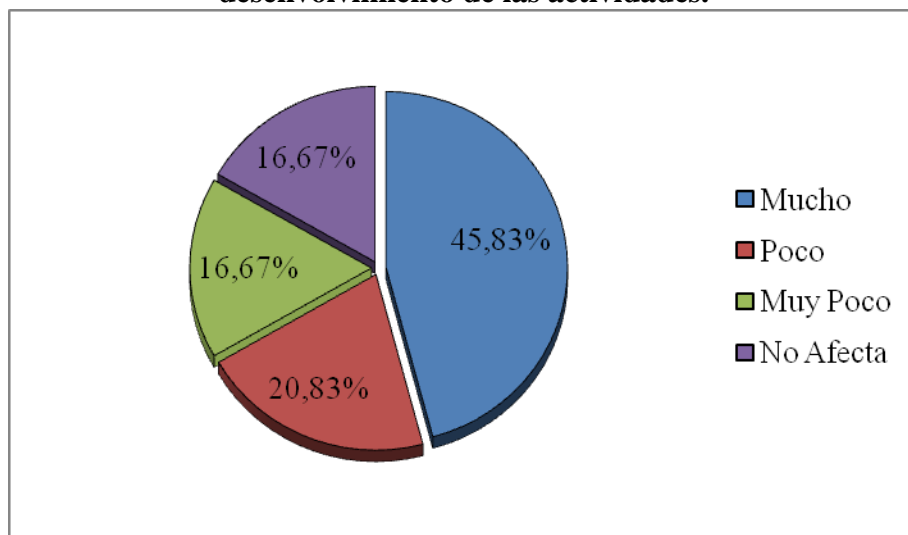
En cuanto a la habilidad y experiencia del personal, el 45,83% de los encuestados consideró que afectan mucho el desenvolvimiento de sus actividades, el 20,83% opinó que poco, el 16,67% que muy poco y un porcentaje igual que les afecta poco (ver gráfico N° 48). Se puede inferir que la habilidad y experiencia del personal los afecta mucho, quizás sea porque consideran que a medida que poseen y adquieren más habilidades pueden ser más eficientes y mejorar su desempeño laboral.

Gráfico N° 47: Condicionamiento de los aspectos demográficos en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 48: Incidencia de la habilidad y experiencia del personal en el desenvolvimiento de las actividades.



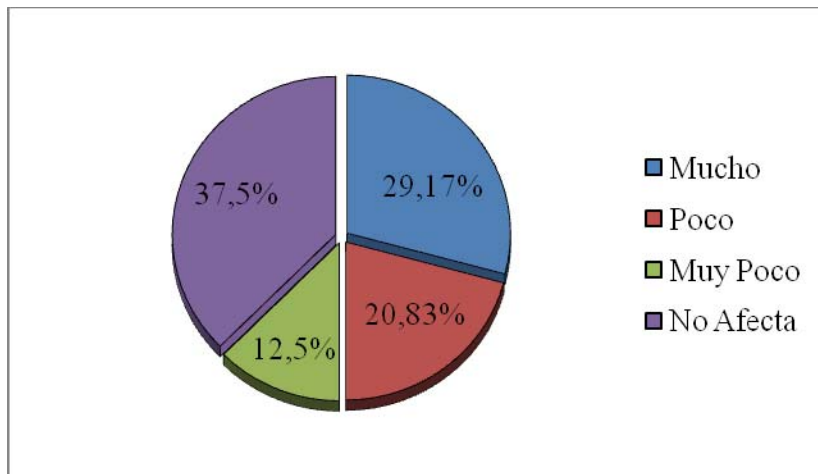
Fuente: Autores. 2010.

4.3.2.7. Entorno Socio-Cultural

Al consultar a los encuestados acerca de los elementos del entorno socio-cultural que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, un 29,17% de ellos opinó que las costumbres

y estilos de vida son factores que afectan mucho su desenvolvimiento, un 20,83% señaló que les afecta poco, un 12,5% que muy poco y un 37,5% manifestó que ninguno de estos factores influye (ver gráfico N° 49). El porcentaje que opina que las costumbres y estilos de vida afecta el desenvolvimiento de las actividades, es considerable si se suma los dos primeros, es posible que la conducta de muchos trabajadores se vea condicionada por estos elementos que de una u otra forma llegan a definir las actuaciones de los mismos.

Gráfica N° 49: Incidencia de las costumbres y estilos de vida en el desenvolvimiento de las actividades.

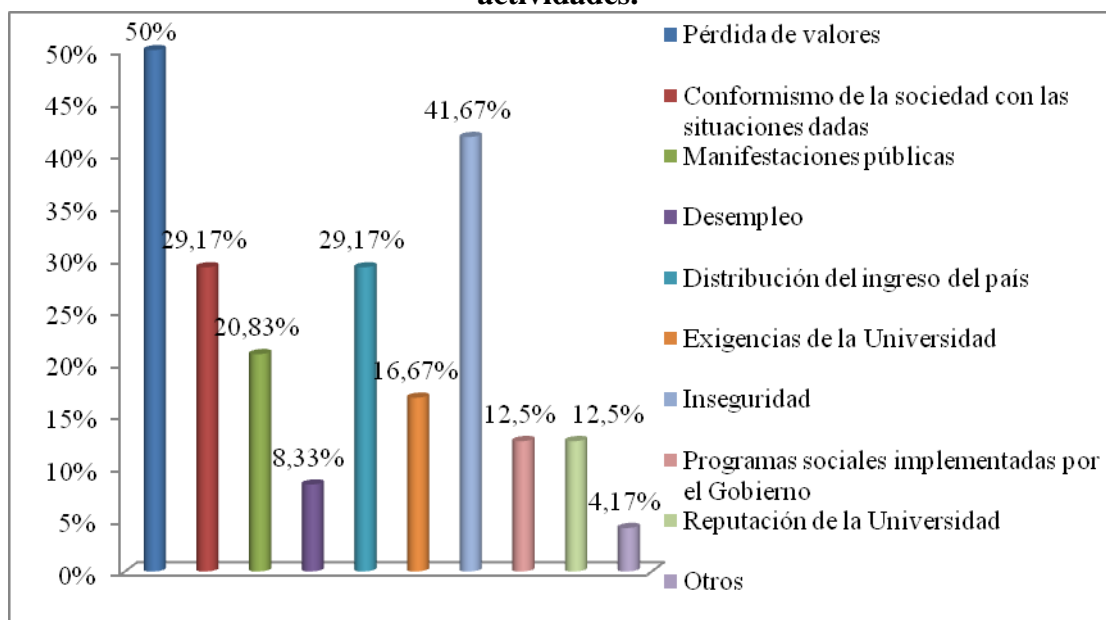


Fuente: Autores. 2010.

Al preguntar a los encuestados por ciertos aspectos sociales que influyen en el desenvolvimiento de sus actividades, el 50% respondió que es la pérdida de valores un factor que les afecta, el 41,67% expresó que es la inseguridad, el 29,17% que el conformismo de la sociedad con las situaciones dadas, el mismo porcentaje indicó que es la distribución del ingreso del país, otro 20,83% señaló que son las manifestaciones públicas, el 16,67% que son las exigencias de la Universidad, el 12,5% que son los programas sociales implementados por el gobierno al igual que la reputación de la Universidad, el 8,33% indicó que es el desempleo y el 4,17% que ninguno de estos factores inciden en el desenvolvimiento de las actividades (ver

gráfico N° 50). Los factores con los dos porcentajes más altos están íntimamente relacionados, la pérdida de valores de los individuos de la sociedad acarrea mayores niveles de delincuencia y por ende de inseguridad, que pueden afectar la tranquilidad de los empleados de la Dirección y esto a su vez interfiere en el desenvolvimiento de las actividades.

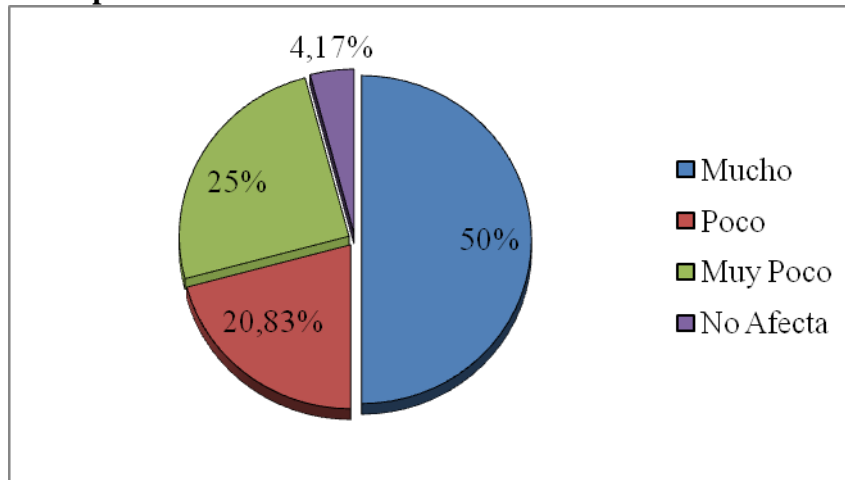
Gráfica N° 50: Aspectos sociales que influyen en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

En el mismo orden de ideas, al indagar acerca de si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden en el desenvolvimiento de sus actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, un 50% de los empleados opinó que éstos influyen mucho, en contraposición de un 25% que indicó que muy poco, un 20,83% señaló que poco y el 4,17% que no le afectan (ver gráfico N° 51). Estos resultados dejan claro el nivel de influencia de estos elementos en el desempeño laboral, tal vez por lo antes mencionado.

Gráfico N° 51: Incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

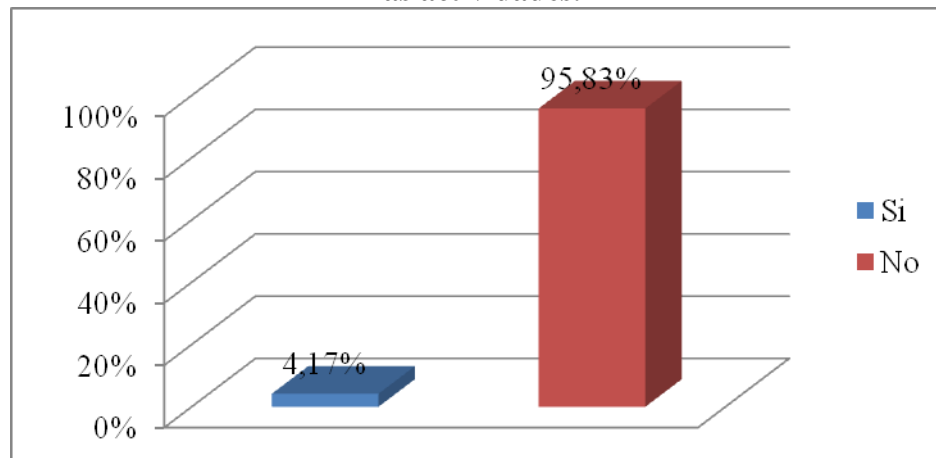
Asimismo, al preguntarle al personal de la Dirección de Finanzas de la Universidad de oriente, si las creencias religiosas influyen en el desenvolvimiento de sus actividades, un 95,83% señaló que no, mientras un 4,17% dijo que si influyen (ver gráfico N° 52). Los individuos han aprendido a vivir rodeados de personas no sólo con religiones diferentes, sino, también con culturas y costumbres diferentes, por lo que, tal vez los encuestados no consideran que las creencias religiosas afecten su trabajo.

4.3.2.8 Tecnología

En relación a este aspecto, se consultó cómo influyen las tecnologías de información y comunicación en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, y de los resultados obtenidos, un 66,67% opinó que éstas influyen mucho, un 12,5% señaló que influyen poco, un porcentaje igual indicó que no le afecta y un 8,33% respondió que muy poco (ver gráfico N° 53). Tal vez, el más alto porcentaje se deba a que el mundo actual está

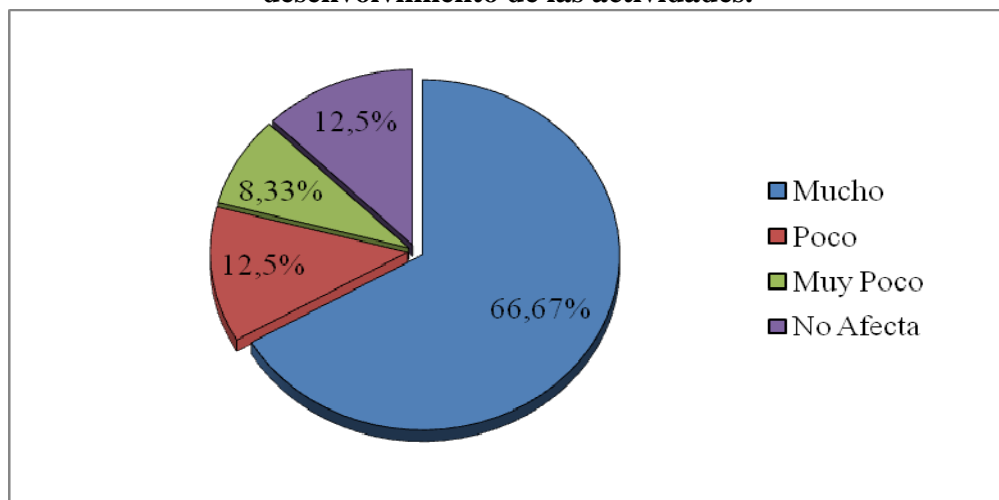
siendo más exigente en cuanto a prontitud y veracidad en los trabajos, y es aquí donde las nuevas tecnologías de información y comunicación juegan un papel importante debido a que son utilizadas para agilizar las actividades y tener confianza en los resultados.

Gráfico N° 52: Incidencia de las creencias religiosas en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

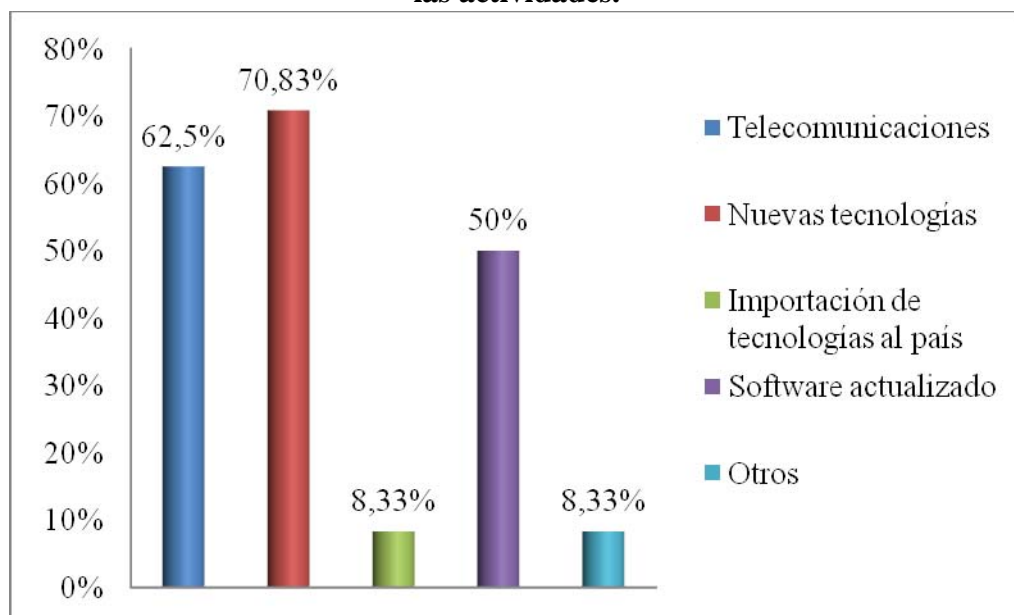
Gráfico N° 53: Incidencia de las tecnologías de información y comunicación en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

En este orden de ideas, al preguntar sobre cuáles aspectos tecnológicos inciden en el desenvolvimiento de sus actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, un 70,83% respondió que son las nuevas tecnologías, un 62,5% opinó que las telecomunicaciones, un 50% que es el software actualizado, un 8,33% que es la importación de tecnologías y un porcentaje igual opinó que ninguno de estos factores (ver gráfico N° 54).

Gráfica N° 54: Incidencia de los aspectos tecnológicos en el desenvolvimiento de las actividades.



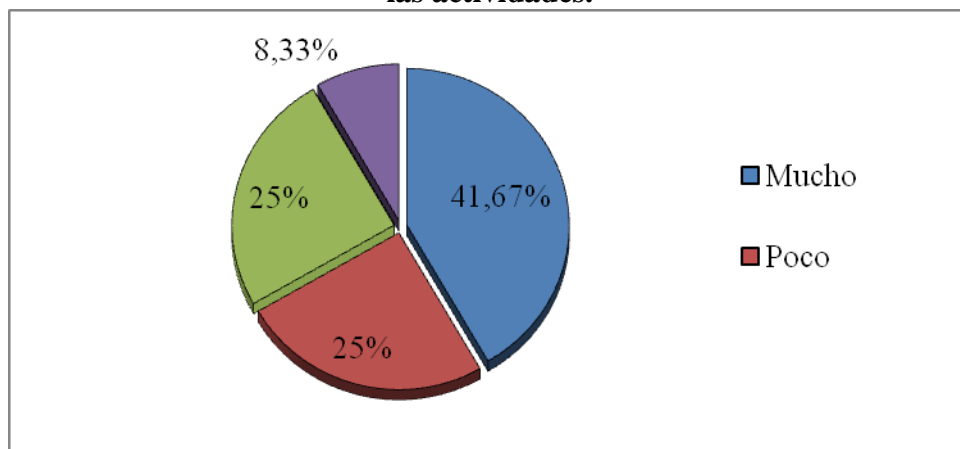
Fuente: Autores. 2010.

4.3.2.9 Medio Familiar

Con respecto a este aspecto, al preguntar sí los problemas familiares afectan el desenvolvimiento de sus actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, un 41,67% de los encuestados respondió que estos les afectan mucho, el 25% opinó que poco, al igual que otro 25% manifestó que muy poco y, 8,33% indicó que no (ver gráfico N° 55). El que la mayoría de los encuestados opine que los problemas

familiares afecten su desempeño laboral es posible que esté ligado a lo difícil de olvidarlos, aun cuando están en su ambiente de trabajo o quizás estos problemas los llevan a perder días de trabajo para solventarlos, produciendo en ambos casos un atraso en las actividades.

Gráfica N° 55: Incidencia de los problemas familiares en el desenvolvimiento de las actividades.



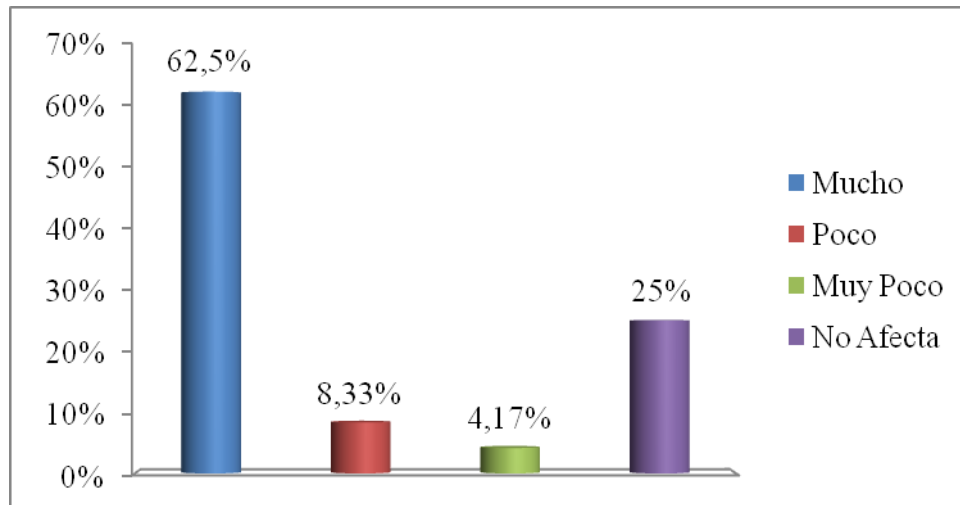
Fuente: Autores. 2010.

Cuando se le consultó a los encuestados si las adicciones (como el alcoholismo, drogas, juegos de envites, entre otros), afectan el desenvolvimiento de sus actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, un 62,5% opinó que les afectan mucho, porcentaje considerable, por lo que es posible que estos encuestados tengan familiares con este tipo de problemas o incluso ellos mismos, perturbando su tranquilidad y por ende su concentración para cumplir con las actividades de la Dirección; del personal restante, un 25% indicó que no les afectan, un 8,33% dijo que poco y un 4,17% respondió que muy poco (ver gráfico N° 56).

En cuanto a las enfermedades, al preguntarle al personal de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, si éstas afectan el desenvolvimiento de sus actividades, un 54,17% señaló que les afectan mucho, un 29,17% respondió que les

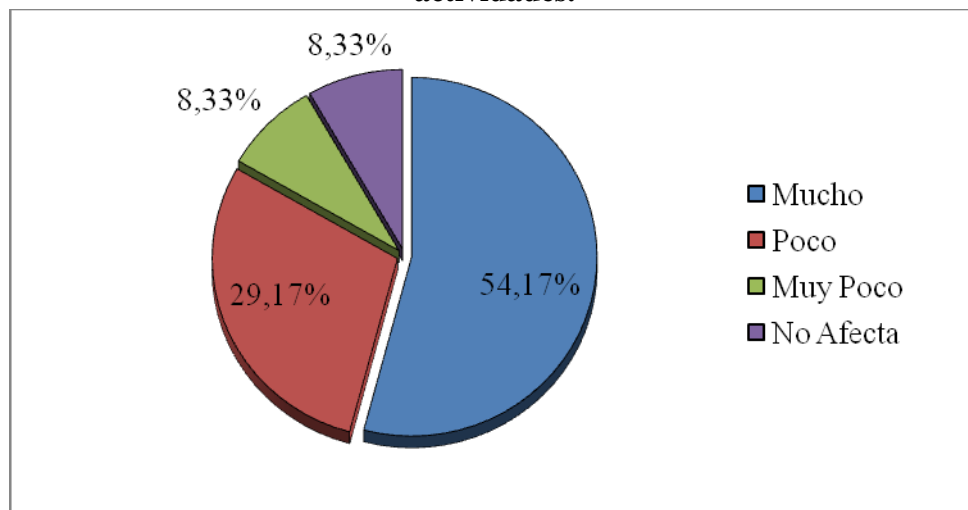
afecta poco, un 8,33% expresó que muy poco y el mismo porcentaje dijo que no les afecta (ver gráfico N° 57). En estos resultados se ve un alto porcentaje está afectado por este elemento.

Gráfica N° 56: Incidencia de las adicciones en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

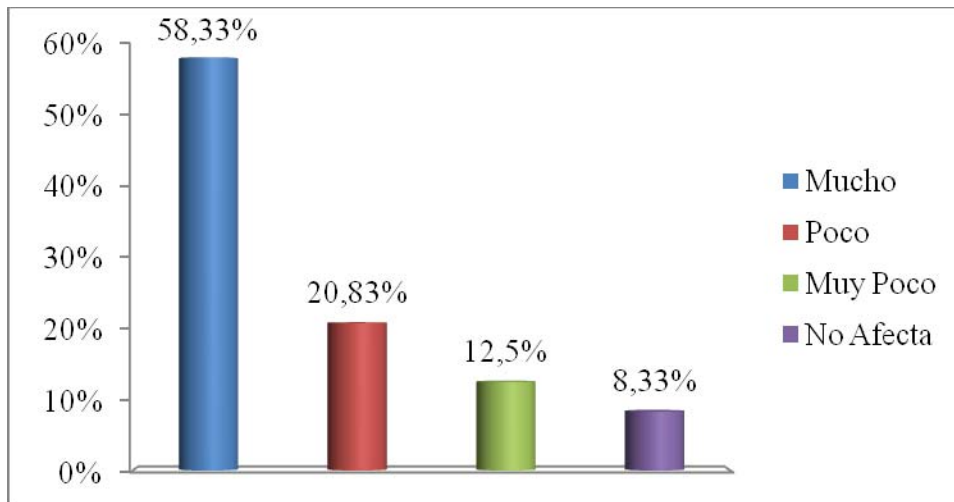
Gráfico N° 57: Incidencia de las enfermedades en el desenvolvimiento de las actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Además, un 58,33% de los encuestados respondió que la personalidad de cada trabajador afecta mucho el desenvolvimiento de sus actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, mientras que un 20,83% opinó que les afecta poco, un 12,5 % indico que muy poco y, el otro 8,33% expresó que no les afecta (ver gráfico N° 58). El que la mayoría considere que los afecta la personalidad de cada trabajador, puede ser porque se torna difícil establecer buenas relaciones interpersonales con algunos empleados.

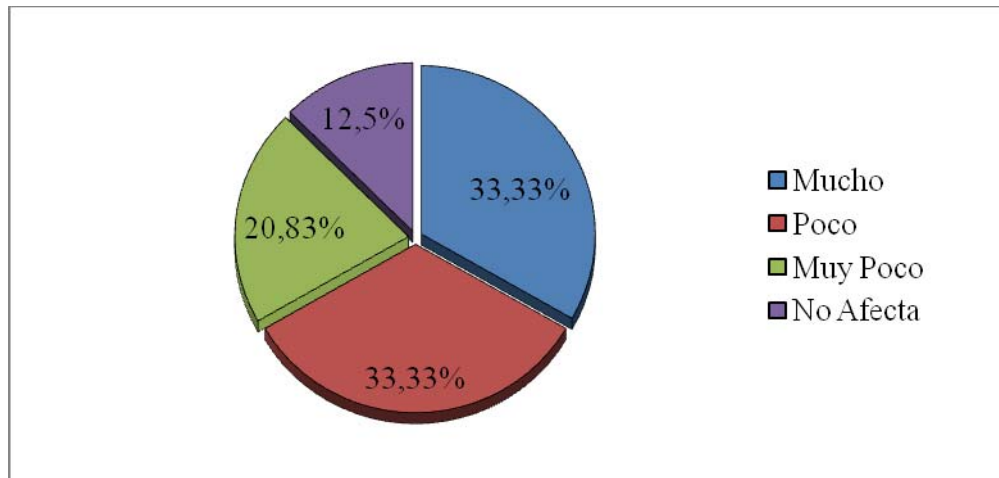
Gráfico N° 58: Incidencia de la personalidad de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades.



Fuente: Autores. 2010.

Al considerarse los hábitos y costumbres de cada trabajador, un 33,33% de los encuestados respondió que éstos afectan mucho el desenvolvimiento de sus actividades, un porcentaje igual dijo que les afecta poco, un 20,83% señaló que muy poco y un 12,5% indicó que no (ver gráfico N° 59). Los porcentajes están equilibrados, lo que hace pensar que él ha aprendido a convivir con las personas de hábitos y costumbres diferentes a ellos.

Gráfico N° 59: Incidencia de los hábitos y costumbres de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades.



Fuente: Autores. 2010.

4.4 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Presentes en la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

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

4.4.1 Fortalezas y Debilidades Relacionadas con la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

A continuación se muestran los elementos internos, que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente (ver cuadro N° 5) y que constituyen una debilidad o una fortaleza para la misma.

Cuadro N° 5. Análisis de los elementos internos que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

Elementos Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades (Razones)
LIDERAZGO		
Influencia del jefe	Las actuaciones del jefe influyen de manera directa en el desenvolvimiento de las actividades.	Fortaleza. Los jefes logran influir en el personal para que realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz, que garantizan el desenvolvimiento normal del trabajo.
Valores morales y éticos	La mayoría de los jefes hacen uso de los valores morales y éticos.	Fortaleza. Los jefes incentivan a sus empleados a trabajar con valores y ética, que hacen sus trabajos confiables y objetivos.
La sobreadministración y sublideración	La mayoría de los empleados consideran que no hay sobreadministración y sublideración.	Fortaleza. Los jefes son administradores y líderes a la vez, lo que permitirá hacer frente a los desafíos del mundo actual.

Continuación del Cuadro N° 5

Entusiasmo innovador	Se cuenta con un buen nivel de entusiasmo innovador.	Fortaleza. La Dirección cuenta con cierto nivel de dinamismo gerencial, lo cual indica que el jefe promueve actividades innovadoras.
Capacidad de guiar y dirigir	Los jefes poseen capacidad de guiar y dirigir las actividades.	Fortaleza. Los jefes dirigen con éxito, debido a que son vitales para la supervivencia de la Dirección.
MOTIVACIÓN		
Deseos y necesidades personales	Los deseos y las necesidades personales afectan en gran medida el desenvolvimiento de las actividades del personal.	Debilidad. Al no satisfacer sus deseos y necesidades, obstaculizan el desenvolvimiento de las actividades.
Elementos motivadores	Muchos empleados consideran que no se aplica ningún elemento motivador para realizar las actividades.	Debilidad. El logro de los objetivos está condicionado por elementos motivadores, que llevan al personal a actuar por impulsos.

Continuación del cuadro N° 5

<p>Metas fijadas</p>	<p>La mayoría de los empleados tienen metas fijadas en su trabajo.</p>	<p>Fortaleza. Las metas fijadas en su trabajo impulsan a dar el mejor rendimiento para centrar la atención en sus tareas y ayudar en la elaboración de estrategias.</p>
<p>Nivel de satisfacción</p>	<p>El cargo que ocupan los empleados le proporcionan un nivel de satisfacción.</p>	<p>Fortaleza. Los empleados poseen las habilidades y experiencias requeridas para el cargo que ocupan permitiéndoles trabajar en confianza.</p>
<p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</p>		
<p>Talento Humano</p>	<p>No se promueve el desarrollo de talento humano.</p>	<p>Debilidad. Genera un estancamiento del personal en cuanto al desarrollo de sus habilidades como ser humano y a su vez no se aproveche todo su potencial.</p>

Continuación del cuadro N° 5

<p>Compartir y preservar el conocimiento</p>	<p>Se genera, preserva y comparte conocimientos.</p>	<p>Fortaleza. Mediante la cultura de compartir conocimientos se complementan las habilidades y experiencias laborales que permiten hacer frente a los cambios.</p>
<p>Capacitación y Entrenamiento</p>	<p>No cuenta con programas de capacitación y entrenamiento para mejorar las habilidades laborales.</p>	<p>Debilidad. El personal no puede desarrollar habilidades verbales, numéricas, lógicas, analíticas, entre otras, que los lleven a ser más eficientes y elevar su nivel intelectual.</p>
<p>Experiencias laborales</p>	<p>El personal posee la experiencia laboral que su cargo requiere.</p>	<p>Fortaleza. Las actividades se realizan con prontitud y confiabilidad para el logro exitoso de los objetivos.</p>

Continuación del cuadro N° 5

Creatividad	No se promueve la creatividad.	Debilidad. Disminuye la productividad de trabajo del personal, debido a que se limitan a cumplir sólo las funciones que les han sido asignadas.
COMUNICACIÓN		
Fluidez de información	Hay fluidez de la información laboral.	Fortaleza. Existe intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas, con el fin de hacer más cómodo el cumplimiento de las actividades.
Tipo de comunicación	Algunos empleados no consideran idóneo el tipo de comunicación.	Debilidad. Ocasiona inconvenientes tanto a la hora de solucionar problemas, en cuanto a quien se va a acudir, hasta la fluidez de información.

Continuación del cuadro N° 5

<p>Reuniones laborales</p>	<p>Se hacen reuniones constantes con todos los miembros de la Dirección.</p>	<p>Fortaleza. Las reuniones laborales permiten avanzar con rapidez en la solución de problemas para evitar mayores inconvenientes, que puedan afectar el desempeño laboral.</p>
<p>Medios de comunicación</p>	<p>Se utilizan diferentes medios para comunicarse.</p>	<p>Debilidad. Los diferentes medios de comunicación facilitan en gran medida el desenvolvimiento de las actividades, ya que la información fluye de manera más rápida.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>		
<p>Ambientes laborales</p>	<p>La mayoría de los empleados laboran en un ambiente cálido y confiable.</p>	<p>Fortaleza. El ambiente laboral incide directamente en el desenvolvimiento de sus actividades, debido a que los empleados se sienten cómodos en su ambiente de trabajo.</p>

Continuación del cuadro N° 5

Lazos afectivos	Se han creado lazos afectivos de amistad.	Fortaleza. Hay un ambiente cordial de trabajo que mejora las relaciones interpersonales, y por lo tanto, las actividades de la Dirección.
Trabajo en equipo	Los empleados están comprometidos con su equipo de trabajo.	Fortaleza. Los integrantes del equipo se escuchan y comprenden, buscando la autoconfianza del mismo.
Actividades recreativas	Se realizan actividades recreativas de diferentes tipos.	Fortaleza. Las actividades recreativas crean un sentimiento de identidad y compromiso hacia la misma, mejorando las relaciones laborales.

Fuente: Autores. 2010.

Fortalezas:

1. Influencia del jefe.
2. Valores morales y éticos.
3. La sobreadministración y sublideración.
4. Entusiasmo innovador.

5. Capacidad de guiar y dirigir.
6. Metas fijadas.
7. Nivel de satisfacción.
8. Compartir y preservar el conocimiento.
9. Experiencias laborales.
10. Fluidez de información.
11. Reuniones laborales.
12. Medios de comunicación.
13. Ambientes laborales.
14. Lazos afectivos.
15. Trabajo en equipo.
16. Actividades recreativas.

Debilidades:

1. Deseos y necesidades personales.
2. Elementos motivadores.
3. Talento humano.
4. Capacitación y entrenamiento.
5. Creatividad.
6. Tipo de comunicación.

4.4.2 Oportunidades y Amenazas Relacionadas con la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

A continuación se muestran los factores del ambiente externo, que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente (ver cuadro N° 6) y que constituyen una oportunidad o una amenaza para la misma.

Cuadro N° 6. Análisis de los elementos externos que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Medio Social:		
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.	No interfiere directamente en el trabajo realizado por el personal.	Oportunidad. Parte del personal puede beneficiarse de los diferentes programas y solucionar problemas personales que perturben su concentración en el ambiente laboral.
Transporte público.	Es un medio relevante para el cumplimiento de las labores.	Amenaza. El transporte público ocasiona un retardo en la hora de llegada al trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para el desenvolvimiento normal de las actividades.

Continuación del cuadro N° 6

Actitudes y valores de grupos sociales.	Influye en el desenvolvimiento de las actividades.	Amenaza. Las actitudes y valores de grupos sociales interfieren en gran medida en la consecución de las tareas debido a la indiferencia ante las adversidades que puedan presentarse.
Medio Económico:		
Situación económica del país.	La inflación y la escasez de bienes es motivo de preocupación para el personal.	Amenaza. La preocupación de los empleados por la pérdida del poder adquisitivo y la escasez de bienes interfieren en el desenvolvimiento del trabajo.
Políticos:		
Políticas gubernamentales.	La variación de éstas afecta el desenvolvimiento de las actividades.	Amenaza. Las políticas gubernamentales causan incertidumbre en los empleados al no saber si los afecta positiva o negativamente.

Continuación del cuadro N° 6

<p>Políticas de sueldos y salarios.</p>	<p>Despierta el interés de los empleados ante la incertidumbre de lo que podría pasar con su remuneración.</p>	<p>Amenaza. El desenvolvimiento del empleado depende en gran medida de su remuneración, y es éste el motor que los impulsa a realizar sus actividades.</p>
<p>Aspectos políticos y legales.</p>	<p>Las normas y leyes que regulan la actividad de la Universidad y las elecciones pueden afectar la productividad del personal.</p>	<p>Amenaza. El personal se ve en la necesidad de adaptarse a los cambios, lo cual puede ocasionarles pérdida de tiempo en el logro de objetivos.</p>
<p>Geográfico:</p>		
<p>Ubicación geográfica de la institución.</p>	<p>La zona en la que está situada la institución es favorable para sus empleados.</p>	<p>Oportunidad. La ubicación geográfica de la institución favorece la puntualidad y por ende se gana tiempo para un mejor desenvolvimiento de las actividades.</p>

Continuación del cuadro N° 6

Demográficos:		
Habilidad y experiencia del personal.	El personal posee los conocimientos y destrezas necesarios para realizar su trabajo.	Oportunidad. Hay mayor oportunidad de aumentar su nivel dinamismo gerencial en la Dirección, pues en el Estado se brinda la oportunidad de hacer cursos de especializaciones en diferentes áreas.
Entorno Socio-Cultural:		
Pérdida de valores.	Incide en el logro de los objetivos de manera directa.	Amenaza. No hay compromiso con el trabajo surgiendo indiferencia y apatía en los empleados, para el logro de las metas.
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.	Por la ubicación de la Dirección estas situaciones son frecuentes que ocurran.	Amenaza. El temor a la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas causan inquietudes que interfieren en el desempeño.

Continuación del cuadro N° 6

Tecnologías:		
Tecnologías de información y comunicación.	El acceso a la tecnología permite agilizar las actividades del personal.	<p>Oportunidad.</p> <p>El mundo actual está siendo más exigente en cuando a la prontitud y exactitud en los trabajos, obligando a la Dirección hacer uso de las tecnologías de información y comunicación para mantenerse activa en el tiempo.</p>
Medio Familiar:		
Problemas familiares.	Es posible que los problemas familiares intervengan en el desenvolvimiento de las actividades.	<p>Amenaza.</p> <p>Los problemas familiares pueden perjudicar la tranquilidad del trabajador, por no poder olvidarlos, ocasionando desconcentración en el trabajo.</p>

Continuación del cuadro N° 6

Enfermedades.	Éstas pueden provocar la ausencia por parte de los empleados.	<p>Amenaza.</p> <p>La ausencia de trabajadores por enfermedades puede provocar incumplimiento y retardo de las actividades.</p>
Hábitos y costumbres.	Muy pocos consideran que influyen en la realización de las actividades del personal.	<p>Amenaza.</p> <p>Los empleados han aprendido a convivir con personas con hábitos y costumbres diferentes a la de ellos, para lograr un ambiente confortable de trabajo.</p>

Fuente: Autores. 2010.

Oportunidades:

1. Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.
2. Ubicación geográfica de la institución.
3. Habilidad y experiencia del personal.
4. Tecnologías de información y comunicación.
5. Hábitos y costumbres.

Amenazas:

1. Transporte público.
2. Actitudes y valores de grupos sociales.
3. Situación económica del país.
4. Políticas gubernamentales.
5. Políticas de sueldos y salarios.
6. Aspectos políticos y legales.
7. Pérdida de valores.
8. Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.
9. Problemas familiares.
10. Enfermedades.

4.5 Impacto de los Elementos Internos y Externos de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procedió a determinar el nivel de impacto de éstas en la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, para lo cual se utilizó la matriz de impacto, de acuerdo a lo planteado por Serna (2008).

4.5.1. Análisis de Impacto de los Elementos Internos de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

En el cuadro N° 7 se muestra el impacto que tienen las fortalezas y debilidades de la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

Cuadro N° 7. Análisis de impacto de los elementos internos que inciden en la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

ELEMENTOS INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
LIDERAZGO						
Influencia del jefe.	X					
Valores morales y éticos		X				
La sobreadministración y sublideración		X				
Entusiasmo innovador	X					
Capacidad de guiar y dirigir		X				
MOTIVACIÓN						
Deseos y necesidades personales				X		
Elementos motivadores				X		
Metas fijadas		X				
Nivel de satisfacción	X					
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES						
Talento Humano				X		
Preservación del conocimiento		X				

Continuación del cuadro N° 7

Compartir conocimiento		X				
Capacitación y Entrenamiento				X		
Experiencias laborales	X					
Creatividad				X		
COMUNICACIÓN						
Fluidez de información	X					
Tipo de comunicación					X	
Reuniones laborales		X				
Medios de comunicación	X					
RELACIONES INTERPERSONALES						
Ambientes laborales		X				
Lazos afectivos	X					
Trabajo en equipo	X					
Actividades recreativas	X					

Fuente: Autores. 2010.

4.5.2. Análisis de Impacto de los Elementos Externos de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

En el cuadro N° 8, se muestra el impacto que tienen las oportunidades y amenazas en la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

Cuadro N° 8. Análisis de impacto de los elementos externos en la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

ELEMENTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Medio Social:						
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.			X			
Transporte público.				X		
Actitudes y valores de grupos sociales.				X		
Medio Económico:						
Situación económica del país.					X	
Políticos:						
Políticas gubernamentales.				X		
Políticas de sueldos y salarios.				X		

Continuación del cuadro N° 8

Aspectos políticos y legales.					X	
Geográfico:						
Ubicación geográfica de la Institución.		X				
Demográficos:						
Habilidad y experiencia del personal.	X					
Entorno Socio-Cultural:						
Pérdida de valores					X	
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.				X		
Tecnologías:						
Tecnologías de información y comunicación.	X					
Medio Familiar:						
Problemas familiares.					X	
Enfermedades.				X		
Hábitos y costumbres.		X				

Fuente: Autores. 2010.

4.5.3. Hoja de trabajo

Con base al análisis realizado de los elementos internos y externos de la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, para llevar a cabo el análisis DOFA, se elaboró una hoja de trabajo que contempla los elementos internos y externos que resultaron de alto impacto, identificados sin jerarquización alguna y se encuentran simplemente enunciados en el cuadro N° 9.

Cuadro N° 9. Hoja de Trabajo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y experiencia del personal. • Tecnologías de información y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de sueldos y salarios. • Políticas gubernamentales. • Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. • Actitudes y valores de grupos sociales. • Enfermedades. • Transporte público
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del jefe. • Fluidez de información. • Medios de comunicación. • Experiencias laborales. • Entusiasmo innovador. • Nivel de satisfacción. • Lazos afectivos. • Trabajo en equipo. • Actividades recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y Entrenamiento • Elementos motivadores • Talento Humano • Deseos y necesidades personales • Creatividad

Fuente: Autores. 2010.

4.6 Análisis DOFA

Una vez identificado el nivel de impacto de los factores, tanto internos como externos de la dinámica gerencial que influyen en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, se procedió a elaborar una hoja de trabajo, que siguiendo lo planteado por Serna (2008), se toman en cuenta sólo aquellos elementos con un nivel de incidencia alto, para luego ser confrontados en la matriz DOFA (ver cuadro N° 10).

Cuadro N° 10. Análisis DOFA de la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

<p>Elementos Externos</p> <p style="text-align: right;">→</p>	<p>Oportunidades (O)</p>	<p>Amenazas (A)</p>
<p>Elementos Internos</p> <p style="text-align: right;">↓</p>	<p>O1. Habilidad y experiencia del personal.</p> <p>O2. Tecnologías de información y comunicación.</p>	<p>A1. Políticas de sueldos y salarios.</p> <p>A2. Políticas gubernamentales.</p> <p>A3. Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.</p> <p>A4. Actitudes y valores de grupos sociales.</p> <p>A5. Enfermedades.</p> <p>A6. Transporte público.</p>

Fortalezas (F)	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. Influencia del jefe. F2. Fluidez de información. F3. Medios de comunicación. F4. Experiencias laborales. F5. Entusiasmo innovador. F6. Nivel de satisfacción. F7. Lazos afectivos. F8. Trabajo en equipo. F9. Actividades recreativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el nivel de influencia del jefe en el personal y el nivel de satisfacción que le ofrecen sus cargos, para incentivarlos a seguir mejorando sus conocimientos y destrezas con el fin de que las actividades se realicen con mayor eficiencia (F1, F6, O1). • Optimizar las actividades del personal, permitiendo el acceso a la tecnología, para promover más actividades innovadoras y se concreten los objetivos eficaz y eficientemente (F5, O2). • Mejorar la fluidez de la información aprovechando las tecnologías de comunicación de manera tal que exista un mayor intercambio de ideas y percepciones, con el fin de hacer más cómodo el cumplimiento de las actividades (F2, O2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar constantemente al personal sobre las políticas gubernamentales y de sueldos y salarios a través de los diferentes medios de comunicación utilizados en la Dirección a fin de evitar malos entendidos que puedan generar conflictos en la misma (A1, A2, F3). • Garantizar vigilancia a la institución, a través de personal capacitado a fin de contrarrestar los efectos de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas y el personal se sienta resguardado y por se eleve su nivel de satisfacción (A3, F6). • Aprovechar las actividades recreativas y el trabajo en equipo con el objetivo de canalizar algunas actitudes negativas de los trabajadores y propicien un ambiente cordial (A4, F8, F9). • Hacer uso de las experiencias laborales y el trabajo en equipo para llevar a cabo las

		<p>actividades del personal ausente por enfermedades y poder evitar retrasos en el logro de objetivos (A5, F8, F4).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades del personal en cuanto a transporte público y tomar las medidas convenientes para que se cumpla el horario de trabajo y elevar su nivel de satisfacción (A6, F6)
Debilidades (D)	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. Capacitación y Entrenamiento</p> <p>D2. Elementos motivadores</p> <p>D3. Talento Humano</p> <p>D4. Deseos y necesidades personales</p> <p>D5. Creatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de capacitación y entrenamiento en base a las habilidades y experiencias del personal de manera que se eleve el talento humano, convirtiéndose en el activo más valioso para la Dirección (D1, D3, O1). • Hacer uso de las nuevas tecnologías en el ambiente laboral, como elemento motivador, que mejore e impulse el desenvolvimiento de las actividades del personal (D2, O2). • Promover el uso de la creatividad que aumente las habilidades y experiencias del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciar el esfuerzo, dedicación y esmero del personal, con la intención de que éste desarrolle mejores actitudes ante cualquier situación que se le presente, dándole dinamismo a las actividades (D2, A4). • Desarrollar programas de capacitación dirigidos al personal de seguridad de la institución, con el propósito de que éstos estén preparados ante cualquier evento fortuito que atente contra la tranquilidad de los empleados y puedan éstos sentirse cómodos y trabajar en confort (D1, A3).

	<p>y por ende aumentar la productividad de trabajo del mismo y pueda la Dirección contar con diferentes opciones para el logro de las metas (D5, O1).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los deseos y necesidades del personal en cuanto a sueldos y salarios e implementar sueldos y salarios e implementar mecanismos motivadores, como bonos por desempeño, para su satisfacción e impulsarlos a llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y eficaz (D2, A4, A1).
--	---	---

Fuente: Autores. 2010.

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

- Estrategias FO:
 - Aprovechar el nivel de influencia del jefe en el personal y el nivel de satisfacción que le ofrece sus cargos, para incentivarlos a seguir mejorando sus conocimientos y destrezas con el fin de que sus actividades se realicen con mayor eficiencia.
 - Optimizar las actividades del personal, permitiendo el acceso a la tecnología, para promover mas actividades innovadoras y se concreten los objetivos eficaz y eficientemente.
 - Mejorar la fluidez de la información aprovechando las tecnologías de comunicación de manera tal que exista un mayor intercambio de ideas y percepciones, con el fin de hacer más cómodo el cumplimiento de las actividades.

- Estrategias FA:
 - Informar constantemente al personal sobre las políticas gubernamentales y de sueldos y salarios a través de los diferentes medios de comunicación utilizados en la Dirección a fin de evitar malos entendidos que puedan generar conflictos en la misma.
 - Garantizar vigilancia a la institución a través de personal capacitado a fin de contrarrestar los efectos de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas y el personal se sienta resguardado y por ende se eleve su nivel de satisfacción.
 - Aprovechar las actividades recreativas y el trabajo en equipo con el objetivo de canalizar algunas actitudes negativas de los trabajadores y propicien un ambiente cordial.
 - Hacer uso de las experiencias laborales y el trabajo en equipo para llevar a cabo las actividades del personal ausente por enfermedades y poder evitar retrasos en el logro de objetivos.
 - Evaluar las necesidades del personal en cuanto a transporte público y tomar las medidas convenientes para que se cumpla el horario de trabajo y elevar su nivel satisfacción en el mismo.
- Estrategias DO:
 - Implementar programas de capacitación y entrenamiento con base a las habilidades y experiencias del personal, de manera que se eleve el talento humano, convirtiéndose en el activo más valioso para la Dirección.
 - Hacer uso de las nuevas tecnologías en el ambiente laboral, como elemento motivador, que mejore e impulse el desenvolvimiento de las actividades del personal.

- Promover el uso de la creatividad que aumente las habilidades y experiencias del personal y por ende aumentar la productividad de trabajo del mismo y pueda la Dirección contar con diferentes opciones para el logro de las metas.
- Estrategias DA:
 - Apreciar el esfuerzo, dedicación y esmero del personal, con la intención de que éste desarrolle mejores actitudes ante cualquier situación que se le presente, dándole dinamismo a las actividades.
 - Desarrollar programas de capacitación dirigidos al personal de seguridad de la institución, con el propósito de que éstos estén preparados ante cualquier evento fortuito que atente contra la tranquilidad de los empleados y puedan estos sentirse cómodos y trabajar en confort.
 - Evaluar los deseos y necesidades del personal en cuanto a sueldos y salarios e implementar mecanismos motivadores, como bonos por desempeño, para su satisfacción e impulsarlos a llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y eficaz.

4.7 Acciones Estratégicas que contribuyan con la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente

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

- Liderazgo
 - Influencia del jefe:
 - Los jefes deben poseer el entusiasmo y la capacidad para guiar y dirigir las actividades procurando involucrar a sus empleados en cada una de sus actuaciones, haciéndolos sentir parte de la Institución y viceversa, y motivarlos a trabajar con mayor dedicación.
 - Se recomienda que los jefes no solo posean conocimientos administrativos para gerenciar, sino también, que posean habilidades de líder democrático, participativo y hasta carismático, de manera que canalice la energía de los empleados, donde se favorezca el desenvolvimiento de las actividades de la Dirección.
 - Entusiasmo innovador:
 - Aprovechar el entusiasmo innovador de los jefes y su personal para la implementación de equipos de alta tecnología en cuanto al procesamiento de información, como medida para agilizar las diferentes actividades.
- Comunicación
 - Fluidez de información:
 - Hacer uso de los diferentes medios de comunicación con los que se cuenta, para mejorar el flujo de información que permita dar prontitud a las actividades propias de la Dirección.
 - Hacer reuniones continuamente donde no solo se discuta la solución a problemas, sino también, que se hagan sugerencias sobre medidas a tomar para evitar problemas que puedan interferir en el normal desenvolvimiento de las actividades.
- Conocimientos y Habilidades
 - Experiencias laborales:
 - Hacer evaluación a los diferentes cargos a fin de colocar la persona con

los conocimientos y habilidades ideales en los cargos idóneos, garantizando la confiabilidad de los resultados de los trabajos.

- Creatividad:
 - Permitir al personal desarrollar su creatividad y la puesta en práctica de la misma con la finalidad de maximizar y aprovechar el potencial con el que estos cuentan, haciendo a la Dirección más flexible, en cuanto a cómo realizar las actividades y afrontar los cambios.
- Motivación
 - Nivel de satisfacción:
 - Evaluar las necesidades del personal cada cierto tiempo, que permitan a la Dirección, implementar medidas para satisfacerlas, de acuerdo a la influencia de las mismas en el desenvolvimiento de las actividades.
 - Elementos motivadores:
 - Promover políticas de incentivos que vayan de acuerdo al nivel de especialización de cada empleado, además de hacer uso de las nuevas tecnologías en el área de trabajo que los motiven a realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.
 - Deseos y necesidades personales:
 - Hacer reuniones con el personal en donde estos expongan sus deseos y necesidades personales con la finalidad de canalizar sus inquietudes y solventarlas de manera que no afecten su desempeño laboral.
- Relaciones Interpersonales
 - Lazos afectivos:
 - Llevar a cabo actividades recreativas entre los jefes y el personal que permitan establecer lazos afectivos de amistad, creando un ambiente cálido y confiable en donde el personal se sienta cómodo y mejore el desempeño laboral en la Dirección.
 - Propiciar reuniones grupales que permitan al personal establecer buenas

relaciones interpersonales y establecer cierto nivel de confianza entre los mismos.

- Trabajo en equipo:
 - Promover en todo momento el trabajo en equipo y el compromiso con el mismo, de manera que se lleven a cabo las actividades en base a lo planeado.
 - Crear equipos de trabajo para la solución rápida a problemas que sean o puedan llegar hacer relevantes para el normal funcionamiento de la Dirección.
- Factores Demográficos
 - Habilidad y experiencia del personal:
 - Incentivar a los empleados a seguir mejorando sus conocimientos y habilidades a través de programas y cursos de capacitación y entrenamiento y el impulso de los jefes, para alcanzar cierto nivel de dinamismo en la Dirección que le permitan al personal contar con mejores y mayores habilidades laborales en función al cargo que ocupa.
- Factores Tecnológicos
 - Tecnologías de información y comunicación:
 - Evaluar periódicamente los avances tecnológicos para implementar actividades innovadoras que faciliten la realización de los trabajos, con el fin de que la Dirección se mantenga activa en el tiempo.
- Factores Políticos
 - Políticas de sueldos y salarios:
 - Informar al personal a través de los diferentes medios de comunicación de las políticas tanto gubernamentales como de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno, para así evitar la incertidumbre de lo que pueda pasar con su trabajo y remuneración.

- Entorno Socio-Cultural
 - Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas:
 - Hacer uso de personal de seguridad capacitado en institución con el fin de que estos estén preparados ante situaciones adversas que se puedan presentar tanto fuera como dentro de la misma.
 - Solicitar la contratación de un personal adicional de seguridad para garantizar la tranquilidad de los empleados y no se vea afectado el desenvolvimiento de sus actividades.
 - Actitudes y valores de grupos sociales:
 - Fomentar valores sociales y éticos en los empleados para mejorar sus actitudes y elevar el talento humano, con el fin de evitar acciones inadecuadas que puedan afectar su desempeño.
 - Transporte público:
 - Implementar mecanismos, como por ejemplo el contrato de transporte adicional para el personal, a fin de evitar las impuntualidades y contribuir con el normal desenvolvimiento de las actividades.
- Factores Familiares
 - Enfermedades:
 - Conformar equipos de trabajo con base a sus experiencias para cumplir con las actividades, a fin de mantener el curso normal de las mismas y evitar retrasos en el cumplimiento de objetivos y metas planeadas.
 - Contratar el servicio de un médico general y psicólogo con la finalidad de minimizar los permisos por enfermedades y problemas familiares y evitar posibles retrasos en los trabajos que impidan el logro de objetivos.

CONCLUSIONES

Para el normal cumplimiento de los objetivos de toda organización, se hace necesario un análisis estratégico que permita definir la posición en la que se encuentra la misma, es decir, conocer sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrán que enfrentar (conocer el predominio de amenazas u oportunidades y las fortalezas y debilidades) para fijar entonces una posición estratégica que le garantice la pro actividad necesaria para evitar posibles sorpresas, de las que no escapa la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, en donde se aplicó un análisis estratégico a su dinámica gerencial y de donde surgieron las siguientes conclusiones:

- Al realizar el análisis estratégico antes mencionado se evaluaron un conjunto de factores tanto internos como externos relacionados con la dinámica gerencial de la Dirección. En el ambiente interno se tomó en cuenta: el liderazgo, la motivación, conocimientos y habilidades, comunicación y relaciones interpersonales y en el externo: medio social, económico, político, geográfico, demográfico, socio-cultural, la tecnología y el medio familiar. Esta evaluación se realizó con la finalidad de medir el impacto de estos elementos en la dinámica gerencial y poder luego analizarlos con la matriz DOFA.
- Con la aplicación de la matriz DOFA se encontró que la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, cuenta con jefes que poseen no sólo capacidad para administrar, sino, también habilidades de líder para guiar y dirigir las actividades de la Dirección y un personal con los conocimientos y habilidades que sus cargos necesitan, además de contar con excelentes relaciones interpersonales que crean un ambiente cálido y confiable y al mismo tiempo permisivo y amistoso.

Asimismo se encontró que en la Dirección no se aplica ninguna técnica para

motivar al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, aparte no se fomenta la creatividad en los mismos.

- En cuanto al ambiente externo se determinó que las nuevas tecnologías de información y comunicación constituyen una ventaja para la Dirección debido a que puede permitirle alcanzar un excelente nivel de dinamismo gerencial que la ayude a mantenerse activa en el tiempo.

Además se halló que los niveles de inseguridad y delincuencia, las enfermedades y las actitudes y valores de la sociedad pueden llegar a influir en la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

- Una vez aplicada la matriz DOFA se plantearon una serie de acciones con el propósito de definir la posición estratégica de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, donde se aprovechen los recursos, explotando al máximo las fortalezas internas y las oportunidades externas, todo ello sin desprotegerse, conscientes de las debilidades y sobretodo atentos para identificar posibles amenazas que puedan afectar la dinámica gerencial de dicha Dirección, por lo que se recomienda sean puestas en práctica.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Arias, F. (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 4º Edición. Editorial Episteme: Venezuela.

Burin, D y Karl, I. (1998). Hacia una gestión participativa y Eficaz. 3ª Edición. Editorial CICCUS: Argentina.

Castro, F. (2001). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Editorial Colson, C.A: Venezuela.

Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial. El arte de motivar a los demás. Editorial Mc Graw Hill: México.

Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill Interamericana de México S.A.: México.

Chiavenato. I. (1994). Administración de recursos humanos. 2ª Edicion. Editorial Mc Graw Hill: Colombia.

Grados, J. (2006). Liderazgo. Dinámicas de competencia y cooperación. Editorial Trillas: México.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4ª Edicion. Editorial Mc Graw Hill: México.

Jablin, F. (1986). La comunicación humana. “Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro”. Editorial Mc Graw Hill: México.

Koontz, H y Wehrich, H. (1999). Administración. Una perspectiva global. 11ª Edición. Editorial Mc graw Hill: México.

Münch, L. (2005). Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización. Editorial Trillas: México.

Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversia y aplicaciones. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A: México.

Ross, R. (1983). Persuasión. Comunicación y relaciones interpersonales. Editorial: Trillas. México.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ª Edición. Editores 3r: Colombia.

Solana, R. (1993). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A.: Buenos Aires.

Stoner, J. Freeman, R. Edward. Gilbert, Jr. Daniel R. (1996). Administración. 6ª Edición. Editorial Pearson: México.

Leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.453. Venezuela.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2005). Gaceta Oficial N° 38.242. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (2005). Gaceta Oficial N° 38.198. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2001). Gaceta Oficial N° 37.305. Venezuela.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2001). Gaceta Oficial N° 37.347. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial N° 5.152. Venezuela.

Trabajos de Académicos:

Alfonso, K y Mundaray, R. (2009). Análisis estratégico financiero en la gerencia de contabilidad de la compañía anónima de administración y fomento eléctrico (CADAFE), región 1, zona Sucre - Cumaná. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela

Andarcia, L y Márquez, J. (2009). Gerencia estratégica financiera en las organizaciones. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Betancourt, H y Moreno, M. (2009). Análisis estratégico financiero en las organizaciones. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Velásquez, C. (2006). La Investigación Científica en las Ciencias Administrativas y Contables. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Directorio Web:

Aguilar, M. (10/03/2010). El conocimiento en las organizaciones. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

Anca, M. (12/02/2010). Comunicación en las organizaciones. Disponible en: <http://www.monografias.com>.

Bastidas, E, y otros. (12/02/2010). Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos. Disponible en: <http://www.monografias.com>.

Candela, R. (04/02/2010). Dinámica de grupos. Disponible en: <http://www.monografias.com>.

Chávez, N. (11/03/2010). La otra mirada al ejercicio de las habilidades directivas de un líder. Disponible en: <http://www.degerencia.com>

Córdova, J. (15/02/2010). Elaboración de los proyectos de investigación. Disponible en: <http://www.mailxmail.com>.

Dam, M. (15/02/2010). Nueva dinámica gerencial ucevista. Disponible en: <http://www.ucv.ve>

Espinoza, J. (20/02/2010). La ciencia y la educación. Disponible en: <http://elestudiante0706.blogdiario.com>

Gil, C. (12/02/2010). Relaciones interpersonales. Disponible en: <http://www.empleo-chile-universiablblogs.com>.

Glagovsky, H. (17/02/2010). Esto es FODA. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

Javalquinto, B. (17/02/2010). Análisis estratégico contemporáneo. Disponible en:
http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/

Kurt, L. (05/02.2010). Dinámica de grupos. Disponible en: www.articuloz.com

López, A. (12/02/2010). La motivación. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Luperdi, C. (15/02/2010). Habilidades y destrezas. Disponible en:
<http://www.es.shovoohg.com>.

Martínez, I. (05/02/2010). Dinámica de grupos. Disponible en: www.articuloz.com

Pérez, G. (20/02/2010). El balanced scorecard. Disponible en:
<http://www.degerencia.com>

Quijano, A. (04/02/2010). Liderazgo. Disponible en: <http://www.scribd.com>

Ramírez, J. (20/02/2010). Gerencia estratégica. Disponible en:
<http://www.monografias.com>

Ronda, G. (17/02/2010). Análisis estratégico. Disponible en:
<http://www.wikilearning.com>.

Schnarch, A. (11/03/2010). La creatividad en la gerencia moderna. Disponible en:
<http://www.neuronilla.com>

Sisk, H y Sverdlik, M. (12/02/2010). Gerencia y liderazgo. Disponible en:
<http://www.monografias.com>.

Trelles, G. (20/02/2010). Burocracia. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Villasmil, J. (10/03/2010). Gerencia y Liderazgo. Disponible en:
<http://www.wikilearning.com>

Otros directorios Web:

<http://www.admindeempresas.com>

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/dinamica>.

<http://www.degerencia.com>

<http://www.gestiopolis.com>.

<http://www.images.google.co.ve>.

<http://www.infomipyme.com>.

<http://www.iniciativasocial.net>

<http://www.materiabiz.com>.

<http://www.monografias.com>.

<http://www.udo.edu.ve>.

<http://www.univalle.edu.co>

<http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria--de-las-necesidades-humanas>.

<http://www.virtual.unal.edu.co>

<http://www.wikipedia.org>

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cumaná, ____ de Marzo de 2010

Ciudadano(a)

Presente

Cordialmente nos dirigimos a usted con la finalidad de hacerle saber, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente, encontrándonos en el proceso de realización del Trabajo de Grado: **“LA DINÁMICA GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE”**, el cual tiene como objetivo: Analizar estratégicamente la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

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

Agradecemos su receptividad y colaboración, que nos permita la aplicación del cuestionario en esta Dirección y sus dependencias, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente

Br. Johana E. Osuna G.
C.I. 18.413.105

Br. Luis E. Padrino O.
C.I. 18.212.569

Br. Jesús J. Gamardo M.
C.I. 17.214.320

CUESTIONARIO
LA DINÁMICA GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE LABORA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

CUESTIONARIO
LA DINÁMICA GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

I. ELEMENTOS INTERNOS

A. Liderazgo

1- ¿Cree usted, qué las actuaciones de su jefe influyen de manera positiva en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

2- ¿Cree usted que un liderazgo efectivo en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente no sólo debe involucrar a los jefes, sino también a los empleados?

Si _____ No _____

3- ¿Considera usted que su jefe hace uso de valores morales y éticos en sus actuaciones en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

4- ¿Piensa usted que la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente está sobre administrada y subliderada?

Si _____ No _____

5- ¿Considera usted que su jefe posee entusiasmo para llevar a cabo actividades innovadoras en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

6- ¿Considera usted a su jefe un líder:

- a) ____ Carismático
- b) ____ Autoritario
- c) ____ Democrático
- d) ____ Participativo
- e) ____ Otros. Especifique: _____

7- ¿Cree usted que su jefe posee la capacidad para guiar y dirigir las actividades propias de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

B. Motivación

8- ¿Cree usted que sus deseos y necesidades personales afecten su desempeño laboral en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

9- ¿Qué elementos de los que se mencionan, son aplicados por su jefe para motivarlos a realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz?

- a) ____ Reconocimiento público
- b) ____ Bonos por desempeño laboral
- c) ____ Ascensos
- d) ____ Otros. Especifique: _____

10- ¿Tiene usted una meta fijada en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente que le impulse a dar el mejor rendimiento?

Si ____ No ____

11- ¿Se siente usted motivado por su jefe para llevar a cabo las tareas que le son exigidas en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

12- ¿El cargo que usted desempeña le proporciona un nivel de satisfacción?

Si ____ No ____

C. Conocimientos y Habilidades

13- ¿Considera usted que los conocimientos prácticos, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas del personal de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, la hacen más eficiente y eficaz?

Si ____ No ____

14- ¿Cree usted que en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente se promueve el desarrollo del talento humano?

Si ____ No ____

15- ¿Considera usted que en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente existe la generación y preservación del conocimiento?

Si ____ No ____

16- ¿Cree usted que la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente fomenta la cultura de compartir conocimiento?

Si ____ No ____

17- ¿Cuenta la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente con programas de capacitación y entrenamiento para sus empleados que le permitan a usted contar con mejores y mayores habilidades para su desempeño laboral?

Si ____ No ____

18- ¿Posee usted experiencia laboral para el cargo que desempeña en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

19- ¿Utiliza usted su creatividad para el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

20- ¿Se promueve en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, el desarrollo de su creatividad?

Si ____ No ____

D. Comunicación

21- ¿Cooperan sus compañeros a la hora de dar mayor fluidez a la información que circula en su ambiente laboral para el logro de objetivos de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

22- ¿Intercambia usted información constantemente con sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

23- ¿Qué tipo de comunicación es utilizada en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

a) _____ Horizontal b) _____ Vertical

24- ¿Cree usted que el tipo de comunicación que se lleva a cabo en su ambiente laboral es el más idóneo?

Si _____ No _____

25- ¿Se hacen reuniones con todos los miembros del Departamento donde usted labora?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa continúe, en caso contrario pase a la pregunta N° 27.

26- ¿Cuál es la finalidad de dichas reuniones?

- a) _____ Solucionar problemas
- b) _____ Exposición de quejas
- c) _____ Informar sobre nuevas políticas
- d) _____ Otros. Especifique: _____

27- ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, para el desenvolvimiento de las actividades?

- a) ____ Vía Oral
- b) ____ Vía Escrita
- c) ____ Intranet
- d) ____ Internet
- e) ____ Otros. Especifique: _____

E. Relaciones Interpersonales

28- ¿Considera usted que labora en un ambiente cálido y confiable?

Si ____ No ____

29- ¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales ayudan al desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

30- ¿Considera usted que ha establecido lazos afectivos de amistad en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, que sobrepasan las barreras de trabajo?

Si ____ No ____

31- ¿Trabaja usted en equipo para cumplir con los objetivos de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

32- ¿Se siente usted comprometido tanto con el equipo como con las metas de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

33- Si realiza algún tipo de actividades recreativas con sus compañeros de trabajo, ¿Qué tipo realiza?

- a) ____ Celebración de cumpleaños
- b) ____ Celebración de días feriados
- c) ____ Otros. Especifique: _____

II. ELEMENTOS EXTERNOS.

F. Aspectos Generales

34- ¿Cuál o cuáles de los factores externos que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

- a) ____ Medio Social
- b) ____ Medio Económico
- c) ____ Políticos
- d) ____ Geográfico
- e) ____ Demográficos
- f) ____ Entorno Socio-Cultural
- g) ____ Tecnología
- h) ____ Medio Familiar
- i) ____ Otros. Especifique: _____

35- De los factores externos que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que tiene mayor influencia en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

G. Medio Social

36- ¿De qué manera afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

37- ¿Cree usted que el transporte público afecta el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

38- ¿Cree usted que las actitudes y valores de grupos sociales afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

H. Medio Económico

39- ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

40- ¿Cómo afecta la inflación el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho _____ Poco _____ Muy Poco _____ No Afecta _____

41- ¿De qué manera cree usted que la escasez de bienes e insumos en el país afecta el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho _____ Poco _____ Muy Poco _____ No Afecta _____

42- ¿Cómo afecta el índice de desempleo el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho _____ Poco _____ Muy Poco _____ No Afecta _____

I. Políticos

43- ¿Cree usted que las políticas implementadas por el Gobierno Nacional, afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

44- ¿Cree usted que las políticas monetarias y fiscales aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

45- ¿Cómo cree usted que las políticas cambiarias y de control de precios aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

46- ¿Cómo cree usted que las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el gobierno, afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

47- De los aspectos políticos y legales que se mencionan a continuación, ¿Cuáles cree usted que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

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

48- De los aspectos políticos y legales que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cómo considera usted que éstos afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

J. Geográficos

49- De los aspectos geográficos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles considera usted que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

- a) ____ Acceso a la Coordinación
- b) ____ Dificultad del transporte terrestre
- c) ____ Ubicación de la Coordinación
- d) ____ Otros. Especifique: _____

50- ¿De qué manera considera usted que la ubicación geográfica de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente afecta el desenvolvimiento de las actividades?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

K. Demográficos

51- ¿Considera usted que aspectos demográficos como la edad, sexo, estado civil, entre otros, son condicionantes para el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

52- ¿Considera usted que la habilidad y la experiencia del personal de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, afectan el desenvolvimiento de las actividades?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

L. Entorno Socio-Cultural:

53- ¿Considera usted que las costumbres y estilos de vida del personal de la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, afectan el desenvolvimiento de las actividades?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

54- De los aspectos socio-culturales que se presentan a continuación, ¿Cuáles cree usted que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

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

55- ¿Cómo afecta la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas, en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

56- ¿Cree usted que las creencias religiosas influyen en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Si ____ No ____

M. Tecnología:

57- ¿Cómo considera usted que las tecnologías de información y comunicación afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

58- De los aspectos tecnológicos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles cree usted que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

- a) ____ Telecomunicaciones
- b) ____ Nuevas tecnologías
- c) ____ Importación de tecnologías al país
- d) ____ Software actualizado
- e) ____ Otros. Especifique: _____

N. Medio Familiar:

59- ¿Cómo considera usted que los problemas familiares, afectan en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

60- ¿Cómo considera usted que las adicciones (alcoholismo, drogas, juegos de envites y azar, entre otros), afectan en el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

61- ¿Cómo considera usted que las enfermedades afectan el desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

62- ¿Cómo considera usted que la personalidad de cada trabajador afecta su desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

63- ¿Cómo considera usted que los hábitos y costumbres de cada trabajador afectan su desenvolvimiento de las actividades en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente?

Mucho ____ Poco ____ Muy Poco ____ No Afecta ____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

HOJA DE METADATOS

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

Título	La Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Gamardo M., Jesús J.	CVLAC	17.214.320
	e-mail	Jgamardo@hotmail.com
	e-mail	
Osuna G., Johana E.	CVLAC	18.413.105
	e-mail	Jana2008by@hotmail.com
	e-mail	
Padrino O., Luis E.	CVLAC	18.212.569
	e-mail	Padrino19_1@hotmail.com
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Dinámica Gerencial
Análisis estratégico

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

A las organizaciones de estos tiempos se le ha hecho necesario ir en busca de una nueva dinámica gerencial que les permita mantenerse activas en los escenarios de hoy y los del futuro, pues los grandes avances tecnológicos y la diversidad de cambios que se viven lo han propiciado, convirtiendo el trabajo de gerenciar en una tarea cada vez más compleja y para lo que no sólo se requieren gerentes con los conocimientos que la administración lega, sino, que también cuenten con habilidades de líder; esto llevó a realizar un análisis estratégico de la dinámica gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente, con la finalidad de definir la posición estratégica que debía adoptar, donde se aprovechen los recursos, explotando al máximo las fortalezas y oportunidades, todo ello sin desprotegerse, conscientes de las debilidades y sobretodo atentos para identificar posibles amenazas que puedan afectar su dinámica gerencial y poder sobrevivir en el tiempo. Por lo que, se evaluaron elementos internos (liderazgo, motivación, comunicación, conocimientos y habilidades y relaciones interpersonales) y externos (medio social, económico, político, geográfico, socio-cultural, demográfico, tecnológico y medio familiar), que permitieron observar que la Dirección cuenta con jefes que poseen no sólo capacidad para administrar, sino, también habilidades de líder para guiar y dirigir las actividades de la misma y un personal con los conocimientos y habilidades que sus cargos necesitan, aunque no se aplica ninguna técnica para motivar al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, además se halló que los niveles de inseguridad y delincuencia, las enfermedades y las actitudes y valores de la sociedad pueden llegar a influir en la Dinámica Gerencial en la Dirección de Finanzas de la Universidad de Oriente.

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

Contribuidores:

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2010	06	11

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_gj_oj_pl.	Application/word

Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

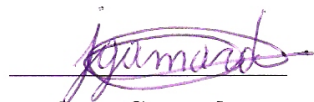
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

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

Derechos:

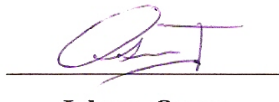
Los autores garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y, difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar los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



Jesus Gamardo

CI 17.214.320

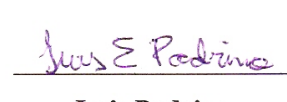
AUTOR 1



Johana Osuna

CI 18.413.105

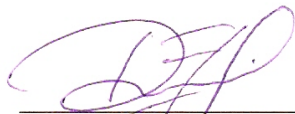
AUTOR 2



Luis Padrino

CI 18.212.569

AUTOR 3

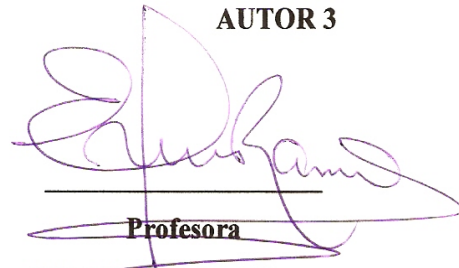


Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

CI 5.706.787

Jurado Asesor

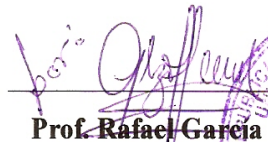


Profesora

MSc. Elka Malavé Ramos

CI 8.649.633

Jurado Asesor



Prof. Rafael García

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

