



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

ASESORES ACADÉMICOS:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

MSc. Elka Malavé Ramos

AUTORAS:

Br. Fanny Del V. López V. C.I.8.434.612

Br. Carmen E. Urbaneja G. C.I. 11.381.838

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Licenciado en Administración.

Cumaná, agosto de 2008



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

AUTORAS:

Br. Fanny Del V. López V. C.I.8.434.612

Br. Carmen E. Urbaneja G. C.I. 11.381.838

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 22 días del mes de agosto de 2008

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

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

ÍNDICE

	Pág.:
DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 El Problema de Investigación	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.1.2. Objetivos de Investigación	14
1.1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.1.2 Objetivos Específicos	14
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	15
1.2.- Metodología	17
1.2.1 Nivel de la Investigación	18
1.2.2 Tipo de Investigación	18
1.2.3 Población y muestra.....	19
1.2.4. Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información	22
1.2.4.1. Técnicas	22
1.2.4.2 Instrumentos	23
1.2.4.3 Método de Análisis de la información.....	24
CAPÍTULO II.....	27

CONDICIONES EXTERNAS A LAS ORGANIZACIONES	27
2.1 Definición de Condiciones Externas	27
2.2 Factores Económicos, Sociales, Culturales, Demográficos, Geográficos, Jurídicos, Gubernamentales, Tecnológicos y Competitivos que Influyen en las Organizaciones.....	31
2.3 Oportunidades y Amenazas de las Condiciones Externas a las Organizaciones.....	38
2.4. Análisis de Impacto de las Condiciones Externas a las Organizaciones	41
CAPÍTULO III	44
VENTAJAS COMPARATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES	44
3.1 Definición de las Ventajas Comparativas en las Organizaciones.....	44
3.2 Características de las Ventajas Comparativas en las Organizaciones	48
3.3 Importancia de las Ventajas Comparativas en las Organizaciones	50
3.4 Ventajas Competitivas en las Organizaciones.....	51
3.5 Teorías de las Ventajas Comparativas y Competitivas en las Organizaciones.....	53
3.6 Determinación de Ventajas Comparativas y Competitivas en las organizaciones.....	59
CAPÍTULO IV	62
VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	62
4.1.- Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	62
4.2 Análisis de las Condiciones Externas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	74
4.2.1.- Ambiente General	75
4.2.2.- Factores Económicos.....	81
4.2.3.- Factores Sociales	93
4.2.4.- Factores Culturales.....	101

4.2.5.- Factores Demográficos.....	105
4.2.6.- Factores Geográficos.....	109
4.2.7.- Factores Políticos y Legales.....	113
4.2.8.- Factores Tecnológicos.....	122
4.2.9.- Factores Competitivos.....	128
4.2.10.- Factores Ecológicos y Ambientales	130
4.3 Oportunidades y Amenazas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	133
4.4 Análisis de impacto del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	148
4.5 Ventajas Comparativas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	151
CONCLUSIONES.....	155
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA.....	165
ANEXOS	177

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro con todo mi amor a las personas que han estado a mi lado incondicionalmente y han sido mi apoyo en todos los momentos de mi vida, a ellos que con su cariño me han demostrado el verdadero significado de una familia:

A mis pequeñas Stephanie y Gabriela, mis dos princesas, espero que este logro les sirva de ejemplo y puedan entender que la vida esta llena de retos que hay que superar para alcanzar lo que anhelamos. Las amo mucho y que Dios las bendiga siempre.

A mi esposo Armando, que ha sabido ser más que un compañero mí mejor amigo y quien me ha apoyado en los buenos y malos momentos. Este también es tu logro y sin ti jamás lo hubiese conseguido. Te amo.

A mi Padre Simón López por enseñarme la importancia de luchar por mis sueños y nunca rendirme. Gracias Papá por todo tu apoyo. Te quiero Mucho.

A mis Hermanos Nelson y John quienes siempre han estado a mi lado dándome todo su apoyo y siendo esos brazos que necesite cuando pensé que no podía continuar. Los amo hermanos y gracias por todo.

A la persona más importante de mi vida y cuya ausencia ha dejado un gran vacío en mí y se que si estuviera viva estaría muy feliz de ver que he logrado superar esta etapa en mi Vida. A mi madre Fanny (+) a la que adoro y a la que le dedico de manera especial este logro tan importante. Te amo Mamá donde quiera que estés se que estas feliz por mí.

No quiero dejar de mencionar a alguien muy especial que fue un gran amigo y que lamentablemente ya no se encuentra entre nosotros pero al que me unió una gran amistad y que siempre me prestó su ayuda incondicional. A ti Oscar (+) mi gran amigo, se que desde el cielo estas sonriendo por este triunfo. Tú también tienes tu nombre escrito en este logro.

A todos muchas Gracias

Fanny

DEDICATORIA

A Dios a través de su hijo Jesucristo por ser luz, salvación, roca fuerte y mi castillo. JESUCRISTO hijo primogénito de Dios padre celestial, por concederme la salud, la perseverancia y la capacidad para culminar felizmente mi carrera profesional, lo cual ha sido una de las metas anheladas. Para llevar a cabo este bello y hermoso sueño son muchas las personas queridas y apreciadas de las que en todo momento, sentí el apoyo, solidaridad y sobre todo el amor con que logré conquistar la meta. Por eso y para ellos va dirigida mi más sincera dedicatoria.

A mi madre: CARMEN GUERRA DE URBANEJA, a ese ser que le debo no solo la vida sino la propia vivencia, en relación con su amor incondicional, el respeto, valores inculcados, mujer especial en la vida de una hija. Dios la bendiga por siempre.

A mi querida hija KERLIN DEL CARMEN, por ser el principal motor impulsor en mis estudios académicos y haberme entendido en los momentos de aflicciones, regalándome amor, ternura, cariño de hija y sobre todo sus pequeños pero significativas palabras de consuelo y compartiendo siempre mis alegrías para ti, mi niña ¡te quiero mucho!. Dios guarde tus caminos del mal.

A RAMÓN LUÍS BRUZUAL MAESTRE, a este ser especial al ver mis inquietudes y compartir conmigo las adversidades y regalarme la calma como verdadero instrumento utilizado por Dios nuestro señor, en esos momentos que cualquier ser humano necesita tanto en lo espiritual como en los recursos materiales, para ser realidad este sueño esperado.

A mis hermanos: Alfredo Luís, Nilda Josefina, Luís Antonio, Juana Bautista, Jesús Rafael, Miguel José, Magalys Josefina, Manuel Antonio, Xiomara del Valle.

A mis hermanos en Cristo, de la iglesia Cristiana Evangélica “Vida Nueva” comunidad de Tres Picos. Por sostenerme en oraciones en todo momento ¡Dios Bendiga a su pueblo!

A mi sobrinas, especialmente Mileydis Guilarte Urbaneja.

A mis compañeros de estudio académicos: Eumelia Cumana, Rafael Martínez, Francirys Salazar, Johanna López, Rosa Mota, Rosa Vallejo, Martina Rodríguez, Manuel Díaz, Eleazar Castillo, Carmen Lezama, Josefa, Briceida, Riseida y aquellos que no hago nombramiento les doy las gracias por ese compartimiento dentro y fuera de las aulas. A mis compañeras(os) de curso de grado: Roseuly Astudillo, Yuleima Maneiro.

A todos ellos Dios los bendiga, ¡HOY, MAÑANA Y SIEMPRE!

“Lámpara a mis pies, tu palabra lumbrera a mi camino”

Salmo 119-v105

LA BIBLIA

Carmen

AGRADECIMIENTO

Hay un Dios Padre Todopoderoso, a quien se deben todas las cosas que ocurren en los cielos y la tierra. A Él, sean la Gloria y el Imperio por Todos los Siglos y nuestra sempiterna palabra de agradecimiento: Gracias Padre, por habernos guiado hasta aquí. Hoy, hacemos nuestra la palabra del Salmista: “El Señor es mi pastor, nada me faltará...” (Sal. 23:1)

Aunque pueda parecer redundante, quiero agradecer a mi familia. Sí, porque sin su apoyo y cariño, la vida se hace vacía y todo esfuerzo vano. Sé que en el fragor de esta batalla que se ha librado y que hoy toca a su fin de manera victoriosa, muchas son las oportunidades en que he tenido que dejar de ser madre y esposa para ser estudiante. Quizá al calor del combate, en algunas ocasiones, la presión haya sido desviada de ellos. Por esos momentos, perdón; no quise herirles, ni ser motivo de su preocupación o angustia. Tenía la mira fija en el objetivo: ser mejor, crecer y brillar para, ya fortalecidas, brindar un mayor apoyo, contribuir desde la vida profesional a su mejor calidad de vida.

A los profesores que contribuyeron a mi formación profesional en la Escuela de Administración, a todos y cada uno, quienes más que eso fueron amigos, gracias por su oportuna palabra de aliento y su consejo permanente y certero. Sin un timonel seguro, la barca del aprendiz perece en la ignominia y todo esfuerzo es tiempo perdido. Su gran profesionalismo, su ética, su entrega y el denuedo con que lucharon durante toda mi carrera serán siempre un gran ejemplo a seguir porque me ayudaron a buscar la excelencia. Gracias por ser centro de las luces y eje de la formación moral de profesionales de alto vuelo. Hoy marchó hacia el campo profesional, con el sello indeleble de la UDO en mi corazón y el ejemplo de ustedes docentes como escudo.

A mis compañeros de cursos en la Universidad por su compañerismo y apoyo no sólo en esta meta sino en todas las asignaturas que me han tocado cursar. De igual forma, a todos los que compartieron conmigo esta alternativa y que me brindaron su amistad sincera. Gracias a todos por ser parte de este momento.

A la Profesora Paulimar Tachinamo, gran profesional y amiga que con su profesionalismo me ayudo a alcanzar con elevada eficacia la perfección de este trabajo investigativo.

A nuestras tutoras, las Profesoras Damaris Zerpa de Márquez y Elka Malavé, mi eterno agradecimiento por haber creído en mí y apoyarme palmo a palmo, segundo a segundo, hasta obtener esta meta que hoy es el producto final de esta Tesis de Grado. Gracias por enseñarme a preferir la excelencia, a buscar en mí misma la fuerza y la fé para lograr lo que hoy he alcanzado

A todos gracias.

Fanny

AGRADECIMIENTO

A mi Padre Dios Todopoderoso creador del CIELO y la TIERRA y todo lo que en ella habita a través de su único hijo JESUCRISTO el gran YO SOY que es, ha sido y será luz y mi salvación. Me ha dado la salud, la perseverancia, la capacidad para culminar este sueño maravilloso y anhelado. La Biblia el libro verdadero en JESUCRISTO como único y primero, inspirado en Espíritu Glorioso.

Quiero dar las gracias en la realización de este arduo trabajo de investigación que fue necesario contar con la ayuda y el apoyo de las siguientes profesoras Damaris Zerpa de Márquez, por sus valiosas sugerencias resaltando así su paciencia, amor, y sobre todo su calidad humana y su dedicación dentro y fuera de tiempo, lográndose el objetivo trazado como es la culminación de este trabajo de investigación. Asimismo, quiero agradecer a la profesora Elka Malavé, por su gratitud y colaboración, recomendaciones, cumpliendo su rol en la formación de docencia, generando así la vinculación Universidad- Sociedad. Resaltando de la misma forma el agradecimiento a la profesora Paulimar Tachinamo, por su impetuosa dedicación, colaboración permitiendo la culminación de este importante logro académico que Dios en medio de su amor y misericordia derrame muchas bendiciones cada instante de su vida.

A mi compañera de trabajo de grado Fanny del Valle López por su ayuda y colaboración que con mucha paciencia, amor y dedicación se logró superar las adversidades. Dios es bueno y para siempre es su misericordia ¡Dios bendiga su familia Hoy, Mañana y Siempre!.

Al personal del área administrativa específicamente: Dra. Damaris Zerpa de Márquez, a las Licenciadas: Grisel Marcano, Ana Salazar, Camelia Castillo, Jaqueline Kiami, a los Licenciados. Samil Astorino, José Francisco Romero y al

Ingeniero Jesús Salazar a todos ellos por su aporte y colaboración por proveernos de información valiosa que requeríamos para el desarrollo de nuestro estudio de campo y que permitió obtener resultado para el análisis situacional del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Al personal de la biblioteca de la universidad de Oriente.

A la casa más alta del Oriente Venezolano, nuestra casa de estudios, La Universidad de Oriente por su formación académica y profesional permitiendo fomentar el arraigo y el sentido de pertenencia de la sociedad con sus estudiantes.

Expreso mi gratitud a todas aquellas personas que de una u otra manera tuvieron que ver con la feliz culminación de esta investigación a todos ellos muchísimas ¡GRACIAS!

**JESUCRISTO DIJO: YO SOY EL CAMINO, LA VERDAD Y LA VIDA;
NADIE VIENE AL PADRE SINO POR MI.**

Juan 14:6 LA BIBLIA

Carmen

LISTA DE CUADROS

	Pag:
Cuadro N° 1: Factores Externos que Afectan a una Organización	29
Cuadro N° 2: Análisis del Entorno del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	136
Cuadro N° 3: Análisis de Impacto del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Factores del Ambiente General	76
Gráfico N° 2: Preparación para Prever Cambios en el Entorno	77
Gráfico N° 3: Capacidad para Adaptarse a los Cambios en el Entorno	78
Gráfico N° 4: Preparación para Aprovechar Oportunidades del Entorno	79
Gráfico N° 5: Conocimiento de Amenazas en el Ambiente Externo	80
Gráfico N° 6: Influencia de los Factores Económicos en el Conocimiento de Amenazas en el Ambiente Externo	81
Gráfico N° 7: Vigilancia de los Cambios en los Principales Indicadores Económicos	82
Gráfico N° 8: Impacto de los Factores Económicos en el Área Administrativa	83
Gráfico N° 9: Impacto de los Aumentos Salariales	84
Gráfico N° 10: Asignación Presupuestaria en el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	85
Gráfico N° 11: Conocimiento sobre los Criterios para la Asignación Presupuestaria	86
Gráfico N° 12: Impacto de la Reconducción Presupuestaria	87
Gráfico N° 13: Impacto del Desarrollo Petrolero	88
Gráfico N° 14: Impacto del Control de Cambio	89
Gráfico N° 15: Impacto de la Escasez de Bienes y Servicios	90
Gráfico N° 16: Impacto de los Niveles de Desempleo	91
Gráfico N° 17: Impacto de las Fluctuaciones de Precios y Niveles de Inflación	92
Gráfico N° 18: Impacto de las Políticas Monetarias y Fiscales	92
Gráfico N° 19: Impacto de los Factores Sociales	94
Gráfico N° 20: Elementos Inherentes a las Personas	95
Gráfico N° 21: Impacto de la Esperanza de Vida (Seguridad Social y Salud)	96
Gráfico N° 22: Impacto de la Inseguridad Social	96

Gráfico N° 23: Impacto de las Variaciones en la Matrícula Estudiantil	97
Gráfico N° 24: Impacto de los Programas Sociales	98
Gráfico N° 25: Impacto del Surgimiento de Alternativas Educativas.....	99
Gráfico N° 26: Planes de Formación del Personal Núcleo de Sucre.....	100
Gráfico N° 27: Planes de Formación del Personal del Área Administrativa	100
Gráfico N° 28: Impacto de las Costumbres y Estilos de Vida	102
Gráfico N° 29: Impacto de los Gustos y Necesidades.....	103
Gráfico N° 30: Impacto de las Demandas o Creencias Sociales	104
Gráfico N° 31: Formación Profesional y/o Laboral	104
Gráfico N° 32: Impacto de los Aspectos Demográficos	106
Gráfico N° 33: Impacto de la Densidad Poblacional.....	106
Gráfico N° 34: Impacto de la Tasa Esperanza de Vida y Control Natal	107
Gráfico N° 35: Impacto del Aumento de Mujeres en el Mercado Laboral	108
Gráfico N° 36: Impacto del Aspecto Racial y Étnico	109
Gráfico N° 37: Conocimiento de las Potencialidades Geográficas	110
Gráfico N° 38: Manejo de Elementos Geográficos.....	111
Gráfico N° 39: Impacto de la Distribución Geográfica de la UDO	112
Gráfico N° 40: Impacto Posición Geográfica del Núcleo de Sucre de la UDO	112
Gráfico N° 41: Impacto de las Variables Políticas.....	114
Gráfico N° 42: Impacto de la Política Exterior	115
Gráfico N° 43: Impacto de las Reformas Tributarias.....	115
Gráfico N° 44: Impacto de los Niveles de Gasto Público	116
Gráfico N° 45: Conocimiento de la Ley de Contrataciones Públicas	117
Gráfico N° 46: Impacto de la Ley de Contrataciones Públicas.....	118
Gráfico N° 47: Impacto de la Política de Inversión Sistema Educativo.....	119
Gráfico N° 48: Impacto del Sistema de Seguridad Social.....	120
Gráfico N° 49: Impacto de las Diferencias y Divergencias Políticas.....	120
Gráfico N° 50: Impacto de los Niveles de Delincuencia y Peligrosidad Social.....	121
Gráfico N° 51: Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación.....	123

Gráfico N° 52: Impacto del Uso de Herramientas Interactivas.....	123
Gráfico N° 53: Impacto del Dinamismo de la Tecnología.....	124
Gráfico N° 54: Adaptación de los Procesos y Equipos	125
Gráfico N° 55: Planes de Inducción y Actualización Tecnológicos	126
Gráfico N° 56: Transición de las Tecnologías de Información y Comunicación.....	126
Gráfico N° 57: Impacto del Uso de la Tecnología en la Generación	127
de Ventajas Competitivas.....	127
Gráfico N° 58: Competidores del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO	128
Gráfico N° 59: Recolección y Evaluación de Información Competitiva	129
Gráfico N° 60: Impacto de las Acciones Estratégicas.....	129
Gráfico N° 61: Impacto de las Variables Ecológicas y Ambientales.....	131
Gráfico N° 62: Impacto de la Contaminación Ambiental, Calentamiento Global y Escasez de Recursos Naturales	132
Gráfico N° 63: Fomento Conservación y Preservación del Medio Ambiente	132



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.**

AUTORAS:

Br. Fanny Del V. López V. C.I.8.434.612

Br. Carmen E. Urbaneja G. C.I. 11.381.838

RESUMEN

Con el objeto de determinar las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, se desarrolló esta investigación de tipo descriptivo, en la que se analizaron las condiciones externas influyentes en las actividades del área administrativa, identificando las oportunidades y amenazas confrontadas por dicha actividad universitaria y, al mismo tiempo, se analizó el impacto de los factores externos en su funcionamiento. A este respecto se aplicó una encuesta para pulsar la opinión de los principales actores de las diferentes unidades organizacionales que la conforman, a través de la cual se logró determinar que factores del ambiente general externo a la organización, a saber: factores económicos, sociales, políticos, culturales, geográficos, demográficos, tecnológicos y competitivos impactan directamente en su desempeño, lográndose detectar la necesidad de realizar un análisis profundo de la misión y visión institucional a los efectos de compensar los déficits existentes en el Área y, de esta forma, adecuar su capacidad estratégica para dar respuesta a las necesidades objetivas, tanto de sus actores internos como externos que les permita tener capacidad de previsión y adaptación a su entorno. En este sentido, el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aunque aparece rezagada tecnológica y presupuestariamente, lo cual tiende a hacer ineficiente su labor, generando importantes pérdidas de oportunidades en el entorno. También posee ventajas comparativas que siendo aprovechadas, permitirían diseñar estrategias innovadoras que tiendan a la eficiencia y efectividad de su gestión.

INTRODUCCIÓN

“Todo organismo que no se adapta tiende a desaparecer”

Para iniciar toda investigación, el científico parte de la observación de una situación anómala dentro de un proceso o institución, otorgándole atención a aquellos aspectos resaltantes para, desde allí, construir explicaciones coherentes, que le permitan plantear soluciones viables y factibles de ser aplicadas.

Al respecto, Ackoff (Hernández y otros, 2007:46), aporta que “...un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria...”, por lo cual en la presente investigación que está dirigida a determinar las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (UDO), se ha procedido a ubicar aquellos aspectos externos que pudieran estar afectando el desarrollo de las actividades en la administración, para proponer alternativas ante la necesidad de mejorar la calidad de los servicios que presta la institución.

Para poder alcanzar esa meta, se realizó una investigación, bajo la metodología de investigación descriptiva, cuyo objeto fue analizar las ventajas comparativas del área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Durante la elaboración de este trabajo investigativo se encontraron abundantes fuentes que permitieron abordar los factores externos que impactan en el desempeño de la administración en el Núcleo, como eje fundamental del manejo y coordinación de los recursos materiales, equipos, infraestructuras y talento humano de la institución. La investigación se desarrolló en cuatro capítulos.

El primero de ellos, presenta las generalidades del problema de investigación: planteamiento del problema, los objetivos y la justificación y alcance. Asimismo, se establecen las bases metodológicas, se estipulan las técnicas para la recolección de información y se señalan los instrumentos, así como, el método que se utilizará para su interpretación y presentación de los resultados de la investigación.

En el capítulo II definen las condiciones externas, se mencionan los factores que influyen en las organizaciones, las oportunidades y amenazas de las organizaciones y el análisis de impacto de las condiciones externas.

En el capítulo III se presentan las definiciones de ventajas comparativas y competitivas en las organizaciones, sus características, importancia, ventajas, teorías que la sustentan y su determinación en las organizaciones.

Entre los principales hallazgos se encuentra el hecho de que el tema de las ventajas comparativas y competitivas, aunque bastante longevo, se viene discutiendo solo en forma muy reciente y marginal en la administración pública venezolana, por lo cual se requiere un análisis profundo y concienzudo sobre la utilidad que el manejo de esos conceptos pudiera tener para el desarrollo de las actividades, tanto del área administrativa, como para toda la comunidad universitaria en general.

El Cuarto Capítulo muestra la presentación y análisis de resultados, a la luz de la aplicación del instrumento de recolección de datos (encuesta) que fue respondida libremente por los principales actores, coordinadores, delegados y jefes en el área administrativa en el Núcleo de Sucre, como medio para obtener sus percepciones acerca del impacto de los factores externos que pudieran condicionar el funcionamiento de estas dependencias universitarias.

Como corolario de la investigación, se hallan las Conclusiones y Recomendaciones generales que hacen las autoras, una vez analizados todos los datos, y alcanzada una perspectiva sobre las ventajas comparativas que presenta el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Ahora bien, debe desde el punto de vista de las autoras, la experiencia se torna significativa, porque les ha permitido un acercamiento profundo, sistemático y científico a la parte interna de la institución que las formó como administradoras y, al mismo tiempo, les permite dar su humilde aporte para el mejoramiento integral de la calidad del servicio que presta esta máxima casa de estudios.

Aunque no es motivo de este trabajo solicitar la aplicación de lo aquí expuesto, si parece deseable que los directivos del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente pudieran tomar en cuenta los resultados de esta investigación, para proceder a diseñar estrategias de incorporación de la Universidad a procesos dinamizadores del cambio, que le permitan su incursión en la sociedad de la información y el conocimiento, con suficiente poder como para resistir los embates anatematizantes de la educación pública, con el objeto de que puedan continuar sirviendo al pueblo con verdadero sentido social, durante muchos años más.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

“El problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema” (Arias, 2006: 37). Así mismo, Arias (2006:41), indica que “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. De allí que, el presente capítulo denominado el problema que enfoca lo referente al tema que dio origen a la investigación planteada; y las preguntas, cuyas respuestas se dan en el desarrollo de la misma; los objetivos, tanto general como específicos, la justificación y alcance; así como la metodología a seguir, conformada por los métodos y técnicas que serán aplicadas para el desarrollo de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Para efectos de la presente investigación, se considera pertinente realizar una aproximación epistemológica al concepto de administración, para lo cual se realiza una definición etimológica del término, que es una palabra compuesta de dos fonemas latinos: ad (hacia) – ministratio: en razón de que el significado del segundo es una derivación de otro término minister, entonces el vocablo deviene en “aquel que realiza labores bajo supervisión de otro” (Ortiz, 2007:3).

La administración fue conocida en el mundo occidental como el proceso científico de control de las operaciones empresariales e institucionales a principios

del siglo pasado; no obstante, la idea de planificar, controlar y evaluar los procesos productivos y organizativos, ya era ampliamente difundida entre los pueblos orientales; sumerios, árabes, chinos, hebreos conocían perfectamente cómo organizar sus finanzas y controlar sus Estados. Pero la administración, como proceso cuidadosamente planificado y racional se desarrolló con mayor precisión y efectividad en occidente, a partir de los Trabajos de Adam Smith y David Ricardo (Mattern, 2003), en especial de este último con su aproximación a la teoría del valor.

Desde aquellos tiempos hasta la actualidad, la administración ha pasado a ser, de una disciplina más del pensamiento científico a un instrumento indispensable en toda sociedad que se considere moderna y en toda institución que desee ser exitosa, tal como lo refiere Ortiz (2007:2), quien sugiere que la Administración “...es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna...”.

Por lo tanto, es viable asumir la postura de Koontz y Weihrich (2004:7) quienes opinan que “...la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios...” lo cual hace que sea posible desprenderse de esa visión que asocia la administración eficaz únicamente con la empresa privada y se vea la necesidad de aplicar políticas coherentes, eficientes y eficaces de administración en todos los campos del quehacer humano, con la finalidad de optimizar los recursos y producir mayores beneficios a todos los involucrados en el proceso productivo, no importa si son camisas o doctores en medicina, o buenos jugadores de béisbol.

Ahora bien, la Administración es un proceso en el cual se reconocen cuatro etapas o fases: la planeación, la organización, dirección y control. Durante todo el proceso administrativo, las instituciones se trazan determinados objetivos y por ende,

las distintas estrategias que se requieren para ser alcanzados. Estas estrategias están inmersas en todo el proceso, pero es la fase de control donde se pueden verificar si realmente se han cumplido las metas y si, al cabo de su ejecución, se pueden identificar algunos productos de utilidad para la institución que administra.

Para lograr esos cometidos, el administrador debe estar dotado de cualidades especiales, en grado tal, que esta labor no puede ser encargada a legos, sino a especialistas, puesto que deben tener además de las tres habilidades demostradas por Katz (Koontz y Weihrich, 2004:9): habilidades técnicas, que se refieren al conocimiento sobre su labor; habilidades humanas, para tratar con su personal y sus clientes; y habilidades de concepción y diseño, debe tener una cuarta: habilidad o capacidad para diseñar soluciones.

Mucho se ha avanzado en cuanto a las posturas epistemológicas, axiológicas y praxiológicas de esta disciplina, desde los inicios de la Administración en que el minister era el encargado de dar cuenta si se cumplían o no los objetivos trazados y de señalar hasta dónde había sido posible lograrlo y los posibles orígenes de las fallas (Pernía, 2006).

Pero desde aquellos tiempos hasta el presente, las condiciones han cambiado tanto, que las organizaciones no pueden conformarse solamente con crear estrategias en función de los objetivos o necesidades, debido a que la globalización las ha llevado a ser más competitivas. Es decir, por razón de las necesidades objetivas determinadas por el crecimiento exponencial del mercado, las organizaciones en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa participación de los empleados por ambientes determinados por un mayor compromiso, alto involucramiento del personal y auto manejo.

Adicionalmente, se puede señalar que junto a la aceleración del desarrollo, ha surgido también la necesidad de explorar los valores que sustentan la acción administrativa. A este respecto Castro (2007:2), señala que:

...a medida que la velocidad de cambio en nuestro mundo continúa acelerándose, se hace cada vez más necesario contar con fuertes valores básicos que guíen el desarrollo y el funcionamiento del liderazgo. Ellos le permiten al líder tomar decisiones acerca de la dirección que se debe escoger y cómo proceder. Sin el establecimiento de esos valores, el ejercicio del liderazgo efectivo podría ser socialmente muy destructivo, tal como ocurriera, por ejemplo, con Hitler y Saddam Hussein. La combinación interactiva de la inteligencia y los sólidos valores sociales les permite a los líderes impulsar un progreso humano positivo.

En este contexto, es necesario analizar los niveles de gerencia, productividad, proactividad y competitividad de las Universidades, que son centros donde se presta uno de los servicios clave para el desarrollo social: la preparación de los futuros profesionales, la formación de líderes que irán a pergeñar el rumbo de las naciones. En virtud de ello, requieren hacer una profunda revisión de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades y amenazas, con la finalidad de contrastar los requerimientos del entorno con la cantidad y calidad de servicios que ofrece como institución.

Al respecto, Mayorga (1999:1) señala:

...por muchos años he venido defendiendo la tesis de que el conocimiento y sus aplicaciones productivas, la ciencia y la tecnología, serán cada vez más el motor principal del desarrollo económico y social en todas las regiones del mundo. Dentro de esa tesis, pongo especial énfasis en el papel de las universidades, no porque piense que la universidad puede hacerlo todo, sino porque lo que la universidad debe hacer me parece absolutamente imprescindible. Hay que hacer posible lo necesario, y la universidad es en ello insustituible...

Mayorga (1999), se encuentra totalmente en lo cierto: la Universidad no lo puede todo, pero lo que puede hacer debe hacerlo con criterio de excelencia, en virtud del elevadísimo encargo que le hace la sociedad. Por ende, su responsabilidad como institución, conformada por gente consciente, es la de estar a la par con los tiempos, modernizando sus normas y procedimientos, mejorando su personal, adecuando sus espacios, analizando y profundizando sobre el rol científico, tecnológico y social de la universidad y haciendo más responsiva su actuación para con el cliente, tanto interno como externo.

Ahora bien, la Universidad venezolana confronta el peligro de quedarse rezagada, frente a una sociedad globalizada que pugna por generar cambios cualitativos en su modo de vivir, impulsada por un movimiento in crescendo del mercado y el acelerado intercambio de información, desde cuya presencia se han ido estableciendo nuevos paradigmas sobre los cuales se funda todo un conjunto nuevo de valores y creencias, exigiendo un proceso de cambios que no puede soslayarse cuando de estructurar el currículo educativo de los nuevos profesionales se trata. En este sentido, se plantea que la creatividad tomará el primer lugar en todas las posibles alternativas educativas del sistema de educación superior en este Siglo XXI, por lo cual Mora (1999:2) expresa:

...se define la creatividad como razón de ser de la Universidad por venir, en cuanto principio educativo por antonomasia. Razón de ser que equivale a una lectura del mundo como opción de elección de una educación liberadora a la luz del Humanismo Científico Integral, al interior de un proyecto histórico creador en sintonía con nuestra atmósfera cultural...

Es posible coincidir con el autor, puesto que esta visión de la universidad venezolana se encuentra cónsona con el pensamiento robinsoniano: “O inventamos o erramos”, que sustenta todo el poder de la heurística en cuanto a la visión socio – cultural y socio – política de la educación, en los actuales tiempos.

Pero para estar a la altura del compromiso Robinsoniano, la universidad debe reconocer también que es una formadora de líderes, mismos que tendrán bajo su cargo la conducción de los destinos, no solo de los recursos financieros, materiales e infraestructurales de una empresa sino la toma de decisiones acerca de las vidas de los seres humanos, lo cual es una implicación axiológica superior que debe ser considerada de manera especial, ya que como lo sugiere Castro (2008:1)

...esta dimensión axiológica en el ejercicio del liderazgo es una condición esencial para que el quehacer organizativo resultante sea positivo. En este sentido, le cabe al líder la enorme responsabilidad de ser el actor central, aunque no exclusivo, en las tareas propias de la definición, plasmación, educación y monitoreo de todos los quehaceres asociados a la existencia de los valores propios de cada organización...

Asimismo, Koontz y Weihrich (2004:7) afirman que con el término “empresa”, también se alude a las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, no solo la empresa privada, por lo cual y en función a lo anterior, cabe la posibilidad de afirmar que la sociedad venezolana ha cambiado sustancialmente y requiere, más bien exige, de la universidad una transformación cualitativa en cuanto a su oferta de servicios, en relación al currículo y al abordaje de las situaciones y problemáticas sociales, culturales, deportivas, recreativas y, por supuesto académicas, con la finalidad de adecuarlas a los planteamientos actuales de la industria, el comercio y la propia sociedad.

Hoy, no es posible concebir una universidad que se erija desvinculada de la realidad socio-político-cultural particular en la cual le corresponde ejercer el liderazgo académico, científico y cultural, porque eso la haría una institución descontextualizada de la realidad actual. Por eso, la universidad tiene que convertirse en foro de la calle, tocar los temas que a las comunidades les tocan de frente y proponer soluciones a los mismos, haciendo uso de todo su apresto científico, cultural y creativo.

Debido a que la Universidad de Oriente (UDO), en sus cinco núcleos se encuentra ubicada en espacios geográficos que cuentan con grandes potenciales turísticos, mineros, agroindustriales y económicos, presenta a su alrededor una cantidad de problemas que han venido arrastrándose desde antes y después de la creación de dichos núcleos universitarios. Problemas que la Universidad de Oriente con todo su potencial debió minimizar al tener profesionales dotados en distintas áreas del conocimiento, pero no se ha logrado satisfactoriamente ya que ella parece marchar por un lado y los problemas por otro.

El Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no se encuentra exento de enfrentar los desafíos anteriores y los que plantea la sociedad globalizada, signada por la presencia de novedosas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ya que ella como máxima casa de estudios, debe liderizar todo cuanto de ella provenga y así proyectarla a todas las instituciones que están a su alrededor.

El proceso de cambios que las Tecnologías de la Información y la Comunicación han generado, debe ser tomado en cuenta, puesto que estos instrumentos han alcanzado niveles tales de desarrollo, que la información disponible en manos del público, hoy hace posible que en un mismo instante toda una población acceda a la información sobre una u otra medida gubernamental y pueda, desde la comodidad de su casa, aula u oficina, participar en la discusión acerca del contenido axiológico de las decisiones gubernamentales.

En el Núcleo de Sucre, se deben reconocer los profundos cambios socio-político y económico – culturales presentes en su entorno de actuación: el proceso de crecimiento de la población alrededor del Núcleo, aparejado con la surgencia de nuevas necesidades formativas, de novedosas orientaciones políticas y otras formas de organización social, en el contexto de una creciente industrialización, la tecnificación del agro y el incesante crecimiento del flujo informacional; señalan la

necesidad de actualizar también las instituciones con recursos humanos, materiales, infraestructurales y tecnológicos que les permitan estar a la par con las mejores del mundo, con la finalidad de establecer parámetros de prestación de servicios acordes con las necesidades tecno-científicas de los clientes internos y externos.

Es claro también, que para el logro de estas expectativas en el Núcleo de Sucre se requiere adecuar todos sus métodos y procedimientos a status que generen mayor eficacia, eficiencia y productividad, tanto como el desarrollo de estrategias cónsonas con las nuevas realidades que le toca vivir como institución.

En tal sentido, el área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente debe ser la principal interesada en adoptar las nuevas tendencias gerenciales, porque en ella recae el compromiso de lograr una efectiva distribución y utilización de los recursos, tanto materiales como financieros, para el eficiente funcionamiento de los servicios y la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo de la institución. Para ello, es imprescindible tomar como referente los cambios y actualizaciones que debe realizar la Universidad de cara al Siglo XXI, para constituirse en elemento crítico, portador de respuestas proactivas y positivas en cuanto a las necesidades que tiene el propio Estado de democratizarse, de renovarse y hacerse más flexible, más sensible ante las demandas del público. Y la Universidad es, por excelencia, un espacio político, ya que a ella concurren personas de la más variada inclinación y postura teórica.

Para iniciar un cambio institucional, es necesario que se reconozca que las universidades son espacios de creación científica, intelectual, tecnológica y cultural que responden a unas determinadas condiciones, signadas también por la situación macroeconómica, las decisiones y políticas gubernamentales en relación al financiamiento de la educación superior, la demanda que hace la sociedad y las

relaciones que la institución mantiene con las instituciones sociales, ya sean públicas o privadas.

En este contexto, el Núcleo de Sucre debe desarrollar todo un esfuerzo comprensivo del posicionamiento actual y de las posibilidades de sustentación en el tiempo, de la cantidad y calidad de la oferta que hace al resto de la comunidad universitaria y esta responsabilidad debe observarse en el tratamiento que se le brinda a las necesidades tanto del cliente interno (directivos, docentes, administrativos, estudiantes y obreros), como a los demandantes del servicio (empresas, instituciones públicas y privadas, comunidad en general), para lo cual la institución debe adecuar todos sus sistemas, estableciendo una mayor relación entre la institución e información pertinente acerca del entorno, lo cual posibilitaría establecer ventajas comparativas, que a decir de Porter (Zerpa, 1997:20), “son las características particulares de una nación, empresa, colectividad entre otras, cuya comparación con otras es positiva y le permite crear, mantener un óptimo nivel de competitividad”.

Por ejemplo, una ubicación geográfica favorable, gran variedad de recursos naturales, condiciones climáticas, la formación de su personal y otros similares, pueden ser, como lo manifiesta Otero (2008) la diferencia entre tener éxito o no, entre lograr cumplir los objetivos o no., y es que el aprovechamiento de las ventajas comparativas tiene que ver con la inteligencia organizacional, entendida esta como “la capacidad de una sociedad, comunidad u organización, para resolver los problemas que se generan en su desarrollo, a partir del uso del conocimiento a que pueda acceder” (Núñez, 2005:15).

Entonces, el conocimiento se encuentra allí, en cumplimiento de su rol, cubriendo el espacio entre lo que se domina y aquello que la institución necesita desarrollar y aprender para responder a las necesidades, tanto a lo interno, expresado en términos de satisfacción laboral, como a lo externo, contenidas en las

apreciaciones del servicio que reciben los clientes o usuarios de la institución, en un complejo tejido que conduce a la elaboración de un concepto generador de sinergias importantes en el posicionamiento de la institución, en forma tal que sea sustentable.

El enfoque de la ventaja comparativa centra su interés en los aspectos generales del país. Es decir, considera aquellos recursos externos que ofrecen oportunidades de crecimiento, desarrollo y participación en el entorno. Esto quiere decir que aunque la institución no ejerza el control sobre las condiciones favorables del medio, puede adaptar sus actividades a dichas condiciones y así aprovecharlas de manera eficiente.

Esta capacidad de adaptación es la clave para la sustentabilidad institucional. Cuando las resistencias al cambio superan la disposición a la innovación, las organizaciones se hacen inflexibles y son arrolladas por el entorno, superadas fácilmente por la competencia que inteligentemente ha aceptado las condiciones del medio y las ha reinventado dentro de su proceso productivo, para poder partir de lo que sí se tiene y así alcanzar lo que se desea, desde lo posible, tal como lo señala Cisneros (1999:1) “la innovación es el mejor camino hoy en día para alcanzar la (excelencia) ... No la vemos como antes, vinculada sólo a la investigación y desarrollo. Es innovar en todos los sentidos, en todas las áreas”

Ahora bien, el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tiene una estructura organizativa conformada por: la Delegación de Finanzas, Delegación de Personal, Delegación de Presupuesto, Coordinación de Servicios Generales, Comedor Universitario y la Sección de Compras; todas ellas encargadas de la realización de diversas actividades que demandan una sólida formación y vocación de servicio por parte de los representantes de cada una de estas áreas. De igual manera, esta área se encarga de la conducción de los procesos administrativos, con la finalidad de lograr una efectiva distribución y utilización de los recursos, tanto materiales como financieros, asignándolos y administrándolos para el eficiente

funcionamiento de los servicios y la satisfacción de las necesidades de dicha dependencia. Estos procesos, representan la guía de acción y funcionamiento del área respectiva, aparte de actividades tales como: vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y decisiones que en materia administrativa y financiera dicten los organismos y autoridades universitarias. De allí que, cabe preguntarse:

- ¿Cuáles son las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuáles son las condiciones externas: económicas, legales, tecnológicas, culturales, demográficas, geográficas, competitivas, políticas, recursos naturales, educativas y sociales, del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que confronta el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el impacto de las condiciones externas en el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2. Objetivos de Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Determinar las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar las condiciones externas: económicas, legales tecnológicas, culturales, demográficas, geográficas, competitivas, políticas, recursos naturales, educativas y sociales, que influyen en las actividades del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

- Identificar las oportunidades y amenazas que confronta la Coordinación Administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar el impacto que los factores externos tienen en el área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

El Núcleo de Sucre de la UDO, se encuentra en estos momentos en una etapa coyuntural de su existencia, debido a que están presentes, en el entorno, presiones para que todas las instituciones se adapten a las nuevas realidades socio-culturales, socio-políticas y económicas que se han generado en virtud del acelerado crecimiento de la información en manos de los ciudadanos, del desarrollo tecnológico exacerbado, de las nuevas configuraciones políticas y sociales que se han ido dando en todos los continentes, como consecuencia de lo que se ha dado en llamar el Nuevo Orden Mundial (Salbuchi, 2004:17), de las propias necesidades generadas por la surgencia de problemas ambientales que amenazan con acabar con la dotación mundial de alimentos y con toda huella de vida humana.

Dependiendo de la lectura que el Núcleo Sucre de la UDO haga de la presente coyuntura socio-económico-político-cultural, tanto universal, como nacional y local, dependerá la posición que adopte la institución y por ende, su triunfo o fracaso: si se comprende esta situación como un problema insalvable en el cual no se puede intervenir, con seguridad se asumirán posturas tradicionalistas, ancladas en aquello que se ha hecho siempre, por haber sido exitoso en tiempos pasados. La Universidad se cosificará y perderá el rol de liderazgo social que le corresponde ejercer.

Pero si se asume la coyuntura antes mencionada como un desafío y una oportunidad, entonces, la Universidad verá crecer en su seno todo un compendio de

propuestas creativas y proactivas, capaces de transformarla en eje y motor de cambios revolucionarios hacia sus adentros y en su entorno. Con impactos positivos, tanto para la propia institución, como para los demandantes de sus servicios.

Investigar sobre las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente es entonces una necesidad imperativa, puesto que es la Administración la que constituye el “corazón” de cada institución: allí se planifica, organiza, controla y evalúa.

Del área administrativa, depende el buen funcionamiento institucional y su responsabilidad es alcanzar la excelencia financiera y la transparencia presupuestaria, así como también la transmisión de los valores que componen la razón de ser de la institución, aquellos que la distinguen de las demás instituciones y que reflejan sus ventajas comparativas y competitivas, pero que también desarrollan el sentido de pertenencia de cuantos a ella acuden en busca de saber: ser un udista, ser un egresado, es llevar un blasón que se exhibe con honor y con orgullo.

No cabe duda, que esta investigación debe llevarse a cabo, pero siempre teniendo presente la responsabilidad que tiene la institución con la sociedad y con la consigna de los presentes tiempos: innovar o perecer.

Acerca de los alcances de esta investigación, se sigue aquí lo señalado por Hernández y otros (2007:103) en cuanto a que la investigación descriptiva es útil “... para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación...” y de eso es precisamente de lo que se trata: caracterizar la situación en la que se encuentra la percepción de las ventajas comparativas del Área de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Cabe destacar que es posible afirmar que esta investigación contribuirá con el desarrollo científico en los siguientes aspectos:

- Por ser un aporte al conocimiento científico social, contribuye a enriquecer el conocimiento.
- Sirve de base para el diseño de estrategias que conduzcan a solventar total o parcialmente la problemática que aqueja el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Por manejarse en esta investigación un conjunto de información significativa sirven de base a otros investigadores para encausar futuras investigaciones.

1.2.- Metodología

Este Capítulo corresponde al ¿Cómo hacer?, es decir, a la forma en cómo se aborda la investigación, refiriéndose a los métodos, técnicas e instrumentos aplicables, teniendo en cuenta que se trata de una aproximación científica a una realidad que se intenta poner al descubierto para posteriormente aplicarla y solventar o corregir parcial o totalmente las dificultades que confronta la institución objeto de estudio.

En este sentido, conviene aquí hacer la diferencia entre método y técnica, siguiendo lo planteado por Herrera y otros (2008:15), quienes, al referirse al método, señalan que “... se deriva de las palabras griegas meta y odos. Meta (hacia, a lo largo) es una proposición que da idea de movimiento y Odos que significa camino...”

De tal manera, el método puede ser definido como el camino por el cual se llega al conocimiento; en tal sentido, define y señala las operaciones, mecanismos, instrumentos y modos en que se aborda la realidad para su comprensión. En su acepción más global, se trata de una serie de actividades que permiten el acceso a la

realidad. En cambio, las técnicas, según lo planteado por Herrera y otros (2008:17) “... se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método, por medio de elementos prácticos, concretos y adaptados a un objeto bien definido...”

Por tanto, la metodología empleada condicionó una posición teórica y epistemológica y dio pie a la selección de técnicas concretas de investigación que llevaron a la praxis el análisis de la realidad estudiada. En la presente investigación, se aplicó una metodología cuantitativa en razón de que intervienen factores medibles, es decir, el análisis de los datos tendió a presentarse en cifras, en relación a la expresión de las tablas resultantes del análisis de impacto, cuyos resultados son presentados de manera cuantitativa al ser expresados en porcentajes (%).

1.2.1 Nivel de la Investigación

En relación con el nivel de la investigación, se puede apuntar que la misma se considera micro por estar referida a un área específica del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, aunque los resultados pudieran extrapolarse a otras dependencias u organismos del Núcleo, a otros núcleos o toda la Universidad, dependiendo de la necesidad, viabilidad y factibilidad de tal aserto y de las intenciones y decisiones de los mandos superiores de la institución.

1.2.2 Tipo de Investigación

El diseño de la investigación es un paso sumamente delicado en el propio proceso indagatorio. El científico debe tener sumo cuidado en cuanto a la forma en que diseña su investigación, porque, tal como lo señala Hurtado (2007:147):

...el diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos (y de experimentación en el caso de las investigaciones confirmatorias y las evaluativas), que permitan al investigador logra la validez interna de la investigación, es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas...

En efecto, Sabino (1999:29), afirma que el:

...diseño concreto, cumple entonces la función de complementarse al marco teórico: si éste proporciona el marco conceptual y referencial para el problema, el diseño tiene por misión determinar la forma en que el problema habrá de ser verificado: establecerá el criterio general de comprobación, el sistema de aproximación a la realidad específica considerada, la estrategia general a utilizar...

De todo lo cual se deduce la importancia capital que tiene este capítulo para la totalidad de la investigación fundamentada en cómo se realizó el proceso científico por el cual se abordó la explicación de la realidad observada.

En este caso, se asumió la investigación descriptiva y de campo, como metodología aplicada para el desarrollo de esta investigación. A este respecto, Sabino (1999:68) señala que:

...en los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

1.2.3 Población y muestra

En toda investigación, existe un grupo blanco (target) sobre el cual se aplican los instrumentos: los estudiantes de primaria, los niños y niñas de los barrios pobres,

las mujeres que trabajan por su cuenta, los homosexuales y travestis, en fin, un conglomerado de personas o animales o eventos (los homicidios ocurridos en toda Venezuela en un determinado período), que desean ser investigados, este grupo objeto de estudio es reconocido como universo, o población.

Sobre este tema Hurtado (2007:140) opina que son “...el conjunto de seres que posean la característica o evento a estudiar...” y Selltizz (Hernández y Otros, 2007:238) señalan que “...es el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones...” y, además, Baptista (Hernández y Otros, 2007:239), acerca de la delimitación de la población, afirma que “Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo...”

De todo lo anteriormente expuesto, se obtiene que la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Debiendo tomarse en cuenta estas características esenciales al momento de seleccionar una población objeto de estudio.

Para realizar el análisis poblacional según Ponce (2008:26) se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Homogeneidad - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación. Por ejemplo, si se fuera a investigar la incidencia de la drogadicción entre jóvenes mujeres adolescentes, entonces hay que definir claramente las edades que comprenden la adolescencia y cuando se seleccione la población asegurarse de que todas las personas entrevistadas sean de la edad determinada y del sexo femenino. (La adolescencia se define operacionalmente como el periodo comprendido de edad que fluctúa entre 12 y 21 años).
Tiempo - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va

a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

Espacio - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

Por su parte, Herrera y otros (2008:46) añaden algunos aspectos como entorno geográfico, situación económica social, nivel cultural o académico, fuentes documentales y soportes, al proceso de análisis poblacional.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, la población para esta investigación estuvo integrada por los representantes y trabajadores de las diferentes unidades organizacionales que conforman el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, que se encuentran laborando para el año 2008.

Ahora bien, a menos que sea un censo, o una investigación motivacional, no se requiere casi nunca entrevistar a todos los involucrados en una investigación, por lo cual se procede a la selección de una muestra, sobre la cual Hernández y Otros (2007:240) señalan que "...es, en esencia, un subconjunto de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido que llamamos población..." en el presente caso, la población está representada por 15 miembros del área administrativa y se aplicó una muestra intencional de 8 miembros a los cuales se les hizo entrega de los cuestionarios que permitieron extrapolar los resultados a la población en general. Entendiendo como muestreo intencional (Ávila; 2006: 1):

Un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña.

En la presente investigación la muestra es de ocho (8) representantes de las unidades organizacionales que conforman el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las cuales son las siguientes:

- Coordinación Administrativa
- Delegación de Finanzas
- Delegación de Personal
- Delegación de Presupuesto
- Coordinación de Servicios Generales
- Comedor Universitario
- Sección de Compras
- Sección de Computación Administrativa.

1.2.4. Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información

En esta etapa se cuantificaron los datos, para lo cual se distinguieron dos áreas de acción: las técnicas y los instrumentos de recolección de datos por cuanto es a través de ellas que se obtuvo la información necesaria para realizar la investigación.

1.2.4.1. Técnicas

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Dentro de estas técnicas se pueden mencionar: de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras.

Acerca de las técnicas para la recolección de datos, Avilez (2006:3) señala que:

...los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa...

En la presente investigación, se aplicó la observación y el cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Acerca de la observación, Sierra y Bravo (Morán, 2007:2) la define como “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

Por lo tanto, la observación y la sistematización de la misma mediante registros, acompañaron al cuestionario, que es el otro instrumento de investigación.

1.2.4.2 Instrumentos

Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué. En una investigación está relacionado con el tipo de indicios que permite captar el evento de estudio.

Entre los instrumentos de recolección de datos, se utilizó el cuestionario (ver anexo N° 1), utilizando un sistema mixto de preguntas abiertas y cerradas. Acerca del cuestionario, como instrumento de investigación, Osorio (2002:2) informa que se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cuantitativo.

En este caso particular, se aplicó para garantizar una mayor proximidad con la fuente de información, a fin de aplicar conjuntamente la observación. En otro punto de vista Rivera (2000:1) afirma que el cuestionario es una “...Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos...” pero, en realidad, el cuestionario es mucho más difícil de armar de lo que aparenta: no es una simple colección de preguntas, debe organizarse para ser ameno, fácil de comprender y contestar, ecuánime y desinteresado, ágil y directo y, sobre todo, debe estar probado con antelación (Rivera, 2002:7) para evitar el cansancio y los errores.

Por su parte, Valdivia y otros (2002:28) indican que:

...en este se formulan unas series de preguntas que permiten medir una o más variables, posibilitando observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o el entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de este...

Siendo de tal utilidad en este caso, el cuestionario se elaboró de tal manera que se pudieran cumplir las condiciones que señalan varios autores acerca de la posibilidad de que su contenido perdiera validez y el entrevistador no se dejará involucrar y participara generando sesgos en las opiniones recogidas mediante el cuestionario. La imparcialidad pues, jugó un papel preponderante en todo el proceso.

1.2.4.3 Método de Análisis de la información

La información se analizó con el fin de determinar las ventajas comparativas, por cuanto Otero (2008:3) señala que:

...si bien las ventajas comparativas se circunscriben a lo físico y/o material, dependerá de nosotros aprovechar las oportunidades que determinadas áreas geográficas o circunstancias nos dispensan, las

cuales nos pueden favorecer para lograr mayores resultados, si es que las descubrimos y sobre todo si las aprovechamos...

De acuerdo a lo anterior, el análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva: gráficos y cuadros, sumados al análisis interpretativo de los resultados obtenidos.

La investigación cuya finalidad es: el análisis o experimentación de situaciones para el descubrimiento de nuevos hechos, la revisión o establecimiento de teorías y las aplicaciones prácticas de las mismas, se basa en los principios de observación y razonamiento y necesita en su carácter científico el análisis técnico de datos para obtener de ellos información confiable y oportuna. Este análisis de datos requiere de la estadística como una de sus principales herramientas, por lo que los investigadores de profesión y las personas que de una y otra forma la realizan requieren además de los conocimientos especializados en su campo de actividades, del manejo eficiente de los conceptos, técnicas y procedimientos estadísticos.

Tomando en cuenta lo anterior, se utilizó como un instrumento para la presentación de los resultados a la estadística descriptiva la cual se refiere a la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos. Esencialmente, consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información (medidas descriptivas) que caracterizan la totalidad de los mismos. La estadística descriptiva es el método que permite obtener de un conjunto de datos conclusiones sobre si mismos y que no sobrepasen el conocimiento proporcionado por éstos. Puede utilizarse para resumir o describir cualquier conjunto ya sea que se trate de una población o de una muestra, cuando en la etapa preliminar de la inferencia estadística se conocen los elementos de una muestra.

En lo que respecta a la presentación de los resultados, de acuerdo a lo establecido en la estadística descriptiva, se hizo a través de cuadros y gráficos que permitieron una representación más efectiva de los datos arrojados por los cuestionarios aplicados a la muestra.

CAPÍTULO II

CONDICIONES EXTERNAS A LAS ORGANIZACIONES

2.1 Definición de Condiciones Externas

El estudio de las condiciones externas a las organizaciones es indispensable para una planeación estratégica eficaz. En este intervienen una serie de factores que, unidos, establecen los parámetros de lo que es una organización responsiva o comprometida, es decir, aquella que puede dar cuenta de las necesidades de sus clientes y, al mismo tiempo, cumplir las metas organizacionales.

Toda organización que desee efectuar una planificación que responda a las realidades de su entorno debe analizar lo que se conoce como factores externos: un compendio de indicadores que, una vez que se comprenden, permiten al planificador evitar usar su intuición y prepararse conscientemente para los cambios que se han verificado e, incluso, poder avizorar el futuro.

Las organizaciones están integradas por los componentes de su entorno, desde el uso que le da a la tecnología que maneja, hasta los recursos que necesita, sus clientes o su definición de éxito. No existe organización alguna que pueda ignorar su entorno, ya que, este presenta tanto oportunidades como amenazas, que deben ser advertidas para poder potenciar los servicios que ofrece hacia una mejor satisfacción e interacción con su entorno. Las oportunidades existen en forma de mercados, recursos y otras condiciones externas que la organización puede explotar para crecer, y las amenazas son fuerzas del entorno que pueden poner en peligro el crecimiento y la eficacia de la organización, o incluso su propia supervivencia.

Aunque la concepción de que las organizaciones están influidas por un entorno es muy obvia, detenerse en la simple observación del mismo implica conocer que las diversas interacciones con él afectan sustancialmente el clima organizacional y en consecuencia el trabajo de quienes se ven influidos, por ello la reflexión sobre entorno es mas compleja e importante de lo que se piensa respecto a la organización.

Al considerar los distintos factores del entorno no solo se deben tener en cuenta los aspectos locales, regionales o nacionales, si no que se deben tener en cuenta las implicaciones globales. Aunque cada organización vive en un entorno organizativo general, este entorno afecta de manera distinta a cada una de ellas, pues estas difieren en su tamaño, sector, metas, tecnología, ubicación, estrategia y otras muchas características.

El concepto de entorno hace referencia a los componentes específicos que afectan a una determinada organización. A continuación se mostrara el entorno general organizativo que afecta potencialmente a todas las organizaciones y sugiere un entorno de tarea potencialmente existente en una organización típica.

Es importante tener en cuenta que no todas las organizaciones se ven afectadas de la misma manera por cada uno de estos factores. Así mismo, estos ámbitos no son estáticos sino que los ámbitos del entorno experimentan turbulencia o cambio.

Entre los factores externos que afectan a una organización se tienen los mostrados en el Cuadro N°1:

Las condiciones externas a las organizaciones, son todos aquellos factores ambientales, políticos, económicos, culturales, geográficos, sociales, y, de otro orden, que a la institución le es imposible controlar, pero cuyo análisis es fundamental para el buen desarrollo de sus actividades.

Cuadro N° 1: Factores Externos que Afectan a una Organización

Ámbitos del Entorno	Descripción
<i>Ámbito cultural:</i>	Condiciones culturales y sociales del mercado laboral y de mano de obra en el que opera la organización.
<i>Ámbito legal y político:</i>	Sistema económico, instituciones políticas y legales, leyes regulaciones que afectan a la organización.
<i>Ámbito económico:</i>	Sistema económico y condiciones económicas generales a las que tiene que hacer frente una organización.
<i>Ámbito tecnológico:</i>	Tecnología disponible que puede utilizar una organización para transformar sus entradas en salidas.
<i>Ámbito de recursos humanos:</i>	Mercado laboral, habilidades disponibles, organizaciones laborales o sindicatos y ética laboral de los empleados.
<i>Ámbito de recursos físicos:</i>	Condiciones físicas que pueden afectar a una organización (Clima, terreno, suministro de recursos naturales y catástrofes naturales)

Fuente: http://www.paisrural.org/molino/7/las_implicaciones.htm

A este respecto, Serna (2003:107) señala que “...las organizaciones son entidades ecológicas...”siendo que en el medio que se mueven las empresas o instituciones “...el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio...”

así como también informa que es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. De tal manera, que el análisis de entorno es absolutamente primordial en toda empresa que quiera planificar para el éxito.

Ahora bien, es posible señalar que al hablar de empresa, no solamente se refiere a aquellas organizaciones cuyo fin es obtener ganancias, a partir de la inversión de un capital, sino también es posible referirse a todas las instituciones públicas o privadas. Al respecto, Vargas (2004:1) expresa que:

...independientemente de que operen en una empresa, organismo gubernamental, iglesia, institución de beneficencia o universidad, todos los administradores deben tomar en cuenta, aunque en diversos grados, los elementos y fuerzas de su exterior, aunque quizá sea poco o nada lo que pueden hacer modificar estas fuerzas, no tienen alternativa que responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas fuera de la empresa que puedan afectar a las operaciones de esta...

Los factores externos se convierten así en condicionantes para la planeación y para la acción institucional, siendo de capital importancia que se tenga una adecuada visión sobre ellos. Estos factores, son definidos por Serna (2003:108) como: "...los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un significativo impacto positivo o negativo en una organización". De donde cabe la posibilidad de señalar que, una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en tal forma que pueda satisfacer las demandas externas y no es posible concebir una organización que no haga análisis de los factores externos que pueden convertirse en limitaciones o en oportunidades, de acuerdo a las habilidades y destrezas institucionales, tanto para aprender del medio,

como para transformarse internamente y desarrollar estrategias que le permitan superar eficientemente las limitaciones que el contexto ofrece.

En el proceso, como informa Domínguez (2008:2) se requiere hacer un análisis de los factores o condiciones internas y externas con las cuales tendrá que lidiar la empresa, si quiere ser exitosa, en ese sentido:

...los factores (o condiciones) externos a la empresa pueden ser del medio ambiente (económico, demográfico, social), la industria en la que participa la empresa (tamaño, estructura, tecnología, productos y servicios, actividades de comercialización) y sus competidores (participación, productos y servicios, distribución, promoción y ventas). Estos factores externos son incontrolables por la empresa y se les considera como oportunidades cuando la afectan positivamente, y como limitaciones cuando la afectan negativamente...

La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas ambientales permite a una organización formular o reformular su visión y misión, diseñar estrategias para el logro de sus objetivos y desarrollar estrategias encaminadas a alcanzar sus metas.

2.2 Factores Económicos, Sociales, Culturales, Demográficos, Geográficos, Jurídicos, Gubernamentales, Tecnológicos y Competitivos que Influyen en las Organizaciones

Paturel (2006: 6) señala que “...el entorno corresponde a aquellos factores externos sobre los cuales la empresa no tiene casi injerencia directa, mientras que sí puede verse afectada por alguno de estos factores...” sin embargo apunta que, en conjunción con otras organizaciones se podrían establecer condiciones para conjurar los peligros que representa el entorno y transformarlos en oportunidades de éxito

para la misma. Gerenciar, entonces, consistiría en encontrar el equilibrio entre las fuerzas internas de la institución y las condiciones, fuerzas o factores externos que condicionan su accionar, unas veces limitándolo, otras ofreciéndole amplios márgenes para su actuación, dependiendo de la lectura que el gerente haga de los factores externos.

A continuación se indican las categorías más importantes entre las variables ambientales:

- Factores Económicos: los cambios en la economía representan tanto oportunidades como problemas para la gerencia, pues, implican todos los aspectos derivados del ambiente económico que tienen una injerencia directa sobre la organización. De allí que, se debe vigilar continuamente los cambios en los principales indicadores económicos para disminuir las amenazas y capitalizar las oportunidades.

En tal sentido, los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias de la organización. Por ejemplo, si la política monetaria es restrictiva, entonces es posible que los fondos necesarios para diversificación sean demasiado costosos o inexistentes. Por tanto, si suben las tasas de interés bajan la demanda de bienes, entre otros desajustes económicos, la organización se ve impactada.

Entre otras variables económicas importantes que pudiesen afectar a la organización se encuentran: tasas de interés, tasas de inflación, economías de escala, tasas de mercado monetario, déficits presupuestarios del Gobierno, tendencias del desempleo, variaciones en la demanda de diferentes tipos de bienes y servicios, fluctuaciones en precios, políticas monetarias, políticas fiscales, tasas de impuesto, entre otros.

- Factores Sociales: en cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre una organización, es en extremo difícil dejar de mencionar los factores sociales. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación así como las creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinada, por lo que, la organización debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera.

Entre las variables sociales se pueden mencionar: programas de seguridad social, ambientes interurbanos, ingreso por persona, ingreso disponible promedio, confianza en el gobierno, actitudes hacia el gobierno, actitudes hacia el trabajo preocupaciones éticas, igualdad racial, responsabilidad social, actitudes hacia la autoridad, actitudes hacia las profesiones, entre otros.

- Factores Culturales: constituyen cambios en nuestro sistema social que pueden afectar las acciones de las organizaciones y que están conformados por el sistema de valores, creencias y normas no escritas imperantes en una sociedad o en un colectivo determinado y que involucran costumbres, estilos de vida, comportamientos, gustos y necesidades del entorno, entre otros.

En lo que respecta a las variables culturales se tienen: costumbres, estilos de vida, comportamiento, gustos, necesidades del entorno que tienen gran influencia en la organización y los elementos que la conforman.

- Factores Demográficos: los elementos demográficos están relacionados con la población (habitantes, edad, sexo, tasas de natalidad...), con las razas y etnias, con las religiones, entre otros aspectos inherentes a los individuos y su entorno. Por tanto, los indicadores demográficos son perfiles estadísticos de las características y la composición de la población activa adulta y constituyen un factor de influencia

importante en la determinación de las ventajas comparativas de las organizaciones, pues, permite a la gerencia anticiparse y adaptarse a los excedentes o a la insuficiencia de individuos con la calificación adecuada.

- Factores Geográficos: se relacionan directamente con las características físicas del entorno donde está ubicada la organización y tienen que ver con su posición geográfica, clima, entre otros elementos que son determinantes en su potenciación como organización.

En lo que se refiere a las variables geográficas se encuentran: ubicación de empresas de acuerdo a su actividad, número de graduados universitarios por área geográfica, entre otros.

- Factores Jurídicos, Gubernamentales y Políticos: los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden representar oportunidades y amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas. Para las organizaciones las predicciones políticas pueden ser esenciales en una auditoria externa de los cambios en las leyes o marco jurídico que las regula. Por lo tanto, dichas condiciones influyen en la estabilidad general del entorno en que opera una organización, donde las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales.

Algunas de las variables políticas, gubernamentales y jurídicas son las siguientes: regulaciones o derogatorias gubernamentales, cambios en leyes tributarias, leyes de protección ambiental, niveles de subsidios gubernamentales, cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias, leyes especiales, tamaño de presupuestos gubernamentales, mercado laboral, entre otros.

- Factores Tecnológicos: uno de los factores de mayor efecto sobre el entorno de la organización es la tecnología. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene en relación a las maneras de hacer las cosas y ha traído como consecuencia que se derrumben barreras, especialmente económicas y sociales, de forma tal que, la competencia no conoce fronteras; por lo que hay que reconocer que la utilización de la tecnología es imprescindible en la creación de valor, ya que permite ahorrar, primordialmente, el recurso tiempo, clave para la ventaja competitiva de las organizaciones.

Las innovaciones tecnológicas revolucionarias tales como: la ingeniería de computación, las computadoras pensantes, la robótica, las comunicaciones especiales, los rayos láser, las redes de satélite, las fibras ópticas y las transferencias electrónicas de fondos traen consecuencias dramáticas en las organizaciones.

Los cambios tecnológicos pueden hacer derrumbar o llevar a la fusión a organizaciones previamente diferentes, reduciendo o eliminando barreras; así mismo, pueden producir cambios de valores y expectativas en sus miembros al crear nuevas ventajas competitivas más poderosas que las existentes.

- Factores Competitivos: para mejorar la competitividad la organización debe adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la misma dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación. Sin embargo, muchas de ellas se cuestionan si estas acciones competitivas que llevan realmente implícito un incremento de la inversión, encuentran reflejo suficiente en los niveles de eficiencia y rentabilidad.

En tal sentido, el análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias del entorno. La recolección y evaluación de información competitiva es esencial para realizar un análisis externo efectivo. Una de las preguntas que una organización puede formular es: ¿Quiénes son nuestros competidores importantes?

Entre las variables del entorno competitivo se pueden mencionar: fortalezas de los competidores más sobresalientes, debilidades de los competidores, estrategias, metas y objetivos de los competidores más importantes, probable respuesta de los competidores importantes respecto a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, tecnológicas y gubernamentales que afectan a la organización que constituyen factores claves en la conducción de la actual posición competitiva en la organización.

Tomando en consideración lo anterior y con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto que los cambios económicos, sociales, culturales, demográficos, geográficos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos puedan tener sobre su entorno. Organizaciones grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, se ven tambalear o amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen de cambios en dichas variables.

Ahora bien, los elementos del análisis del entorno, considerados por Stoner y Freeman (1994: 66) son:

Búsqueda o Exploración: para poder hacer una búsqueda se tienen que estudiar todos los sectores del marco general. Las organizaciones que así lo hacen distinguen los primeros indicios de posibles cambios en el marco general y detectan cambios en

procesos. Cuando se hace una búsqueda, con frecuencia se encuentra información y datos ambiguos, parciales o inconexos. Hacerlo es fundamental para las organizaciones que compiten en ambientes muy volátiles. Además, las actividades de búsqueda deben ser acordes con el contexto de la organización. Por ejemplo, un sistema de búsqueda diseñado para un entorno volátil no será adecuado para una organización que se encuentra dentro de un entorno estable.

- **Monitoreo o Vigilancia:** cuando los analistas monitorean se enfocan en los cambios del entorno para ver si, entre las circunstancias detectadas mediante la búsqueda se perfila hacia una tendencia. La capacidad de la organización para encontrar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno es fundamental para un buen monitoreo. Si las organizaciones monitorean las tendencias estarán en condiciones de introducir bienes y servicios nuevos en el momento indicado para aprovechar las oportunidades que estas tendencias les brindan.

El monitoreo correcto exige que la organización identifique a sus partes interesadas. Además, como la importancia relativa de éstas suele cambiar durante el ciclo de vida de una organización, ésta debe prestar gran atención a cuáles son sus necesidades y las de las partes interesadas a lo largo del tiempo. La búsqueda y el monitoreo tienen especial importancia cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por una gran incertidumbre tecnológica. Ahí, el rastreo y el monitoreo no solo le ofrecen información, sino que también son un medio para contar con mayor conocimiento acerca de los mercados y de cómo comercializar con éxito las tecnologías nuevas que la organización ha desarrollado.

- **Pronóstico o Prevención:** La búsqueda y el monitoreo se refieren a hechos y tendencias del marco general, en un momento cualquiera. Cuando los analistas pronostican hacen proyecciones viables de lo que podría ocurrir como consecuencia de los cambios y las tendencias detectados mediante la búsqueda y el monitoreo pero también cuando ocurrirán.

- Evaluación o Valoración: El objeto de la evaluación es determinar la importancia que los efectos de los cambios y las tendencias del entorno tiene para la administración estratégica de la organización, para que esta pueda establecer sus tiempos. Los analistas, después de buscar, monitorear y pronosticar llegan a entender el marco general, pero van un paso más allá. El objetivo de la evaluación es especificar las implicaciones que ese conocimiento tiene para la organización. Sin ella, la organización podría contar con datos interesantes, pero de relevancia desconocida para su competitividad.

2.3 Oportunidades y Amenazas de las Condiciones Externas a las Organizaciones

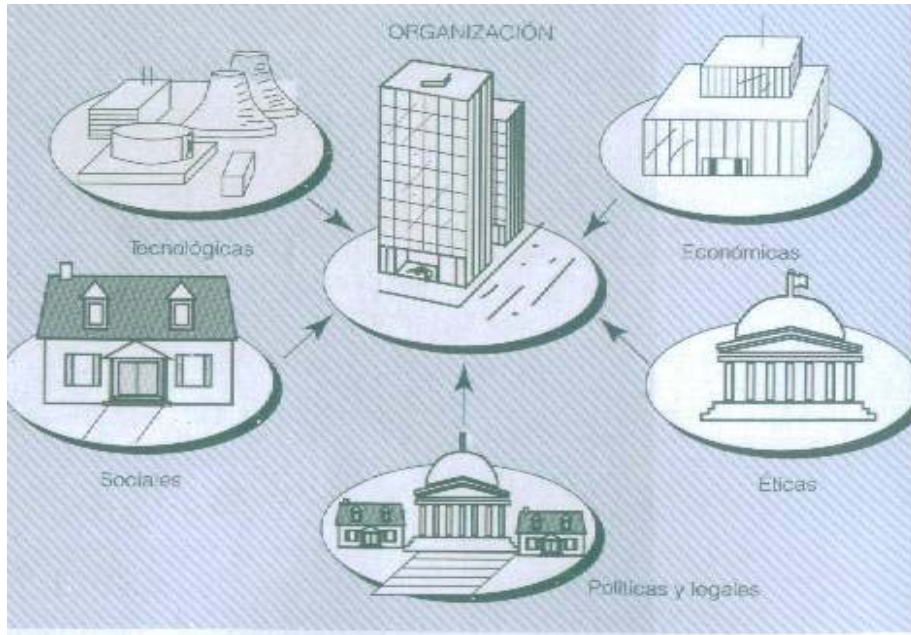
Las Debilidades y Oportunidades de una organización provienen de su análisis externo, acerca del cual Koontz y Weihrich (2004:46) expresan que las instituciones, empresas u organizaciones.

... aunque sea poco o nada lo que pueden hacer por modificar estas fuerzas, no tienen otra alternativa que responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas que puedan afectar las operaciones..." de tal manera que su análisis reviste capital importancia para la planeación y el establecimiento de relaciones responsivas con el entorno, tanto desde el punto de vista ecológico, como ético, social y económico...

De acuerdo a lo anterior, casi todas las organizaciones se encuentran en entornos externos turbulentos, complejos y globales, circunstancias que dificultan mucho su interpretación. Para ello, recurren a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso permanente consta de cuatro actividades, a saber: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación donde uno de sus objetivos fundamentales es identificar las oportunidades y amenazas.

Con la finalidad de abordar lo que se conoce como el diseño de sus estrategias competitivas, las cuales son definidas por Francés (2006:109) como “...los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales...”, cada empresa u organización debe hacer un estudio de las oportunidades y amenazas, es decir, de los factores externos que pudieran tener impactos sobre la actuación de la organización. Tal como se muestra en la figura N° 1:

Figura N°1
Fuerzas Externas



Fuente: Koontz, Harold y Weihrich, Heinz “Administración: Una perspectiva Global” McGraw Hill, 2004 12aEd.804 p

En este contexto, entonces, las oportunidades son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada. En tal sentido, una oportunidad es una circunstancia

del marco general que, si la organización sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica.

Cabe destacar, entonces, que las oportunidades son tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, jurídicas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas, que de forma significativa, podrían beneficiar a una organización en el futuro. En este contexto, la utilización de computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios en los valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las organizaciones son algunos de los aspectos más importantes que se deberían evaluar del entorno organizacional.

Las oportunidades permiten establecer marcos de acción en los cuales las organizaciones pueden dinamizarse y desarrollarse positivamente de cara a los desafíos que impone el dinamismo de su entorno y de la sociedad donde opera. De allí que, a fin de identificar estos factores potenciadores, sería pertinente formular las siguientes interrogantes: ¿a qué buenas oportunidades se enfrenta la organización?, ¿de qué tendencias del entorno se tiene información?, ¿existe una coyuntura en la economía del país?, ¿qué cambios de tecnología se están presentando en el entorno de la organización?, ¿qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?, ¿qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?, entre otros.

Las amenazas son tendencias o eventos futuros que provocarán un severo impacto en la organización si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo. Por lo tanto, la amenaza debe ser entendida como una circunstancia del marco general de la organización que puede entorpecer sus esfuerzos para lograr su competitividad estratégica.

Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, jurídicas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Tomando en consideración esto, es neurálgico establecer interrogantes que permitan identificar estas amenazas y, por ende, encauzar esfuerzos organizacionales para que su influencia pueda ser minimizada.

Entre estas preguntas se tienen: ¿a qué obstáculos se enfrenta la organización?, ¿qué están haciendo los competidores?, ¿los requerimientos del entorno están cambiando?, ¿se tienen problemas presupuestarios o financieros?, ¿pueden algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la organización?, entre otros.

2.4. Análisis de Impacto de las Condiciones Externas a las Organizaciones

Todas las organizaciones viven en un entorno que afecta a sus operaciones. El entorno es la fuente de alimento o de recursos necesarios para sobrevivir, es lo que brinda las oportunidades de éxito así como las amenazas para su existencia. Comprender los factores que constituyen el entorno de una organización, permite trabajar sobre las condiciones externas que pueden afectarla potencialmente.

Casi todas las empresas se encuentran en entornos externos turbulentos, complejos y globales, circunstancias que dificultan mucho su interpretación. Por ello, para poder manejar datos del entorno externo, que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general, recurren a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso permanente consta de cuatro actividades: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación. Las personas que analizan el entorno externo saben que realizar este análisis es una tarea difícil, pero a la vez importante.

Un objetivo central de este estudio es identificar las amenazas y las oportunidades. Como se ha mencionado, una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la organización la sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica y una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la organización para lograr su competitividad estratégica.

De acuerdo a lo mencionado por Serna (2003), las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, deben ser vistas como entes u organismos que mantienen relaciones recíprocas con su entorno, el cual representa una fuente de oportunidades y amenazas. En tal sentido, es necesario identificar el medio en el que se desenvuelve la organización y precisar los elementos que pueden ser beneficiosos o nocivos para la consecución de sus objetivos, lo que implica una planeación exitosa continua y permanente teniendo como premisa que el entorno está cambiando de forma constante y turbulenta.

Tomando en consideración que el entorno empresarial se ha vuelto cada día más dinámico y competitivo, el factor determinante para el éxito o fracaso de la estrategia organizacional es la habilidad para aprovechar oportunamente en forma proactiva los desafíos del cambio. En este contexto, las condiciones políticas y sociales, los nuevos paradigmas económicos y tecnológicos y las estrategias de los competidores, no sólo afectan a la organización como ente individualizado, sino que impactan todos sus procesos y relaciones con el medio en el que actúa.

Por tanto, una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que se puedan satisfacer sus demandas externas. De allí que, es neurálgico establecer una estrategia de cara a las condiciones externas que enfrenta la organización lo que incluye las fuerzas, los eventos y las tendencias con las cuales

interactúa. No obstante, estas condiciones pueden influir positiva o negativamente en la organización, de acuerdo a la estrategia que se elija e impactar profundamente el éxito potencial de la misma por lo que la dirección estratégica empleada debe tomar un curso de acción efectivo.

El análisis de las condiciones externas es, pues, el primer paso para encontrar y analizar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la organización. Es pertinente, entonces, enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el medio que puedan tener relación con el rendimiento futuro de la organización e identificar estos factores representa un reto estratégico constante.

Tal como lo considera Deus (1994), tanto detectar oportunidades como amenazas en el entorno son diagnósticos primarios que requieren una valoración profunda para decidir las estrategias defensivas o agresivas adecuadas. Sobretudo, teniendo presente que es necesario mantener el rigor en el análisis, clasificación y diagnóstico de las condiciones del entorno que influirán en la organización.

Es evidente, que los efectos de cualquier factor del entorno sobre la organización se verán atenuados o multiplicados en razón de la estrategia competitiva empleada y cómo la gerencia sopesa la importancia (alta, débil o nula) que tenga de la valoración del impacto de los factores económicos sociales, culturales, demográficos, geográficos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos.

CAPÍTULO III

VENTAJAS COMPARATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Definición de las Ventajas Comparativas en las Organizaciones

Dentro del mundo organizacional cualquiera sea su naturaleza o giro a la que estas organizaciones se dedican, existe una serie de elementos denominados “ventajas”. Su implementación, aprovechamiento y potencialización, ejecutados de manera estratégica puede representar la diferencia entre tener éxito o no, lograr cumplir los objetivos institucionales o no.

Las ventajas comparativas, son aquellas condiciones que le permitan a la organización interactuar con las condiciones externas que se le presentan, pudiendo gerenciar los recursos disponibles de forma tal que su ejecución resulta en elevación de la productividad, en el sentido de la prestación de un servicio eficiente, consustanciado con las verdaderas necesidades organizacionales y, por ende, de sus clientes externos e internos.

Esto, en una era caracterizada por el conocimiento, implica el dominio de habilidades y destrezas para almacenar, transmitir y utilizar eficientemente ese conocimiento, de forma tal que todos los procedimientos se encuentren concatenados para producir efectos lo suficientemente plásticos, como para que la organización pueda absorber el impacto de las presiones del entorno y aprovecharlo a su favor.

En los mercados competitivos y globalizados, las organizaciones están sujetas a sufrir los embates del entorno, por lo que las ventajas comparativas representan todas

las potencialidades que una empresa tiene respecto a sus competidores. Según Stoner y Freeman (1994), puede decirse que una organización tiene ventajas comparativas si su rentabilidad está por encima de los beneficios medios del sector donde se desenvuelve. En este sentido, una ventaja comparativa debe ser: difícil de imitar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones.

En este contexto, Paturel (2006:18) describió las ventajas competitivas como las acciones ofensivas o defensivas de una organización para crear una posición defendible dentro de su entorno y que constituyen determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a la misma. Sobre el particular este autor señala algunos escenarios donde puede gestarse el diseño de las ventajas comparativas, a saber:

- Tomar las medidas necesarias para ingresar en nuevos negocios: la primera preocupación al diversificarse es a qué nuevas organizaciones se debe ingresar y si se debe hacer iniciando una nueva actividad desde la base o adquiriendo una organización en la que ya estén los claros los objetivos.
- Iniciar acciones para mejorar el desempeño: a medida que se crean ventajas comparativas en las organizaciones el diseño de la estrategia corporativa se concentra en dos formas de consolidar, a largo plazo, las posiciones competitivas y su estabilidad en el entorno. Por lo general, se buscan estrategias de crecimiento sostenible y se inician esfuerzos para minimizar lo que pudiera restarle potencial estratégico a la organización a corto, mediano y largo plazo.
- Encontrar formas de capturar la sinergia entre las unidades y áreas de la organización: el fomentar el trabajo sinérgico y coordinado ofrece oportunidades para transferir habilidades y compartir experiencias y consolidar competitividad al mejorar las

capacidades de las unidades organizativas todo lo cual puede representar una fuerte ventaja comparativa.

En tal sentido, la gestión balanceada e integral de los elementos del entorno ofrecen a las organizaciones un nuevo camino hacia la competitividad, introduciendo conceptos y metodologías que le han permitido la obtención de ventajas comparativas que representan elementos distintivos de cara a los retos que impone el dinamismo del ámbito empresarial. Por tanto, cualquier estrategia competitiva, se apoya en la explotación de ventajas comparativas, sin embargo, si estas acciones no van acompañadas de innovación y flexibilidad ante los cambios pueden ser desarrolladas por los competidores o bien el entorno (tecnología, marco regulatorio, entre otros.) habrá cambiado, haciendo que las mismas carezcan de valor. Desde el punto de vista práctico, y aceptando su duración limitada, los esfuerzos organizacionales deben enfocarse en la obtención temprana de dichas ventajas.

Autores expertos en este tema, sostienen que es la capacidad de aprender, la única ventaja comparativa sustentable. Sin embargo, esta capacidad de aprender, no garantiza per se la adaptación ni la supervivencia. Incluso si el aprendizaje se trata de una nueva estrategia, de poco sirve si falla su comunicación y/o la implementación de las acciones previstas. Es justamente aquí, y no en la formulación de la estrategia, donde las organizaciones encuentran los principales obstáculos.

Tomando en cuenta lo anterior, se listan algunas de las definiciones más neurálgicas que existen sobre las denominadas ventajas comparativas:

- Desde la perspectiva económica, una organización tiene ventajas comparativas frente a otra en la producción si ejecuta sus actividades utilizando de manera eficaz y eficiente todos los recursos a su alcance. Esto significa que tiene que invertir menos trabajo y recursos para

producirlo (<http://www.greenfacts.org/es/glosario/tuv/ventaja-comparativa.htm>).

- Se entiende por ventajas comparativas aquellas habilidades, recursos, conocimientos o atributos de que dispone una empresa y, de las que carecen sus competidores, y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Por tanto, implica la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener una estrategia que le permita disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en el que actúa (http://www.degerencia.com/articulo/el_desempeno_empresarial/imp).

- Nombre que se le da a la teoría, formulada por primera vez por David Ricardo a comienzos del siglo XIX, que explica los beneficios que obtienen todos quienes participan en el comercio internacional. También se le denomina teoría del costo comparativo. La misma afirma que, en unas condiciones técnicas dadas, el producto total que se obtiene de la especialización y el cambio, en lugar de la autarquía y el aislamiento económico, se maximizará si cada país o región se especializa en la producción de aquellos bienes o servicios en los que su costo comparativo sea relativamente menor. Aunque Ricardo formuló tal principio sólo para el comercio internacional destacó también que el mismo es claramente aplicable a todas las formas de especialización o división del trabajo e intercambio, ya sea entre personas, empresas o naciones (<http://isis.faces.ula.ve/COMPUTACION/EMVI/dic/V.htm>).

Evidentemente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas comparativas que les permitan elevar sus estándares de calidad, ser competitivas y mantenerse en el mercado.

De allí que, la globalización y el dinamismo organizacional plantean el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continúa.

Es preciso tener en cuenta que administrar las presiones del entorno es administrar crisis permanentes, viendo esa crisis más como oportunidad que como amenaza, requiriéndose una gran habilidad, madurez y, sobre todo, perfecto conocimiento de las condiciones internas de la organización, lo cual permite responder a cualquier desafío de manera eficaz, eficiente, orgánica y exitosa.

En este sentido, aplicar las ventajas comparativas, será para la organización, un proceso mediante el cual encare el desafío de cambiar. Transformarse para dirigirse hacia el éxito, tal como lo señala Taype (2008:1) “...un proceso planeado y administrado por la alta dirección destinado a producir un cambio en la cultura de la organización que la llevará hacia la excelencia...” se hace posible añadir que este cambio requiere de una plena conciencia de las propias capacidades, recursos, experiencia, habilidades y destrezas.

Dentro de las ventajas comparativas se pueden ubicar todas aquellas características favorables de las que dispone la organización en lo referido a lo material, a las condiciones económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, jurídicas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas dentro de la cual se desarrollan sus actividades. Por lo que disponer de condiciones favorables implica descubrir el potencial de desarrollo con respecto a otras regiones o países y representa una ventaja comparativa.

3.2 Características de las Ventajas Comparativas en las Organizaciones

Para cualquier organización, se pueden plantear algunas características, solo de manera enunciativa y no conclusiva, sobre las ventajas comparativas, a juicio de Taype (2008):

- **Honestidad:** las percepciones que se tengan acerca de las propias potencialidades, capacidades, habilidades y destrezas, es decir, de todo aquello que constituye las fortalezas institucionales y que, comparado con sus iguales, le otorga cierto margen de éxito comparable con el de los demás, en el proceso de adaptación, gestión y toma de decisiones con respecto al medio en el cual le toca intervenir a la institución, deben provenir de un análisis concienzudo y objetivo, para garantizar que no se están sobredimensionando las capacidades organizacionales de absorber el impacto de las presiones externas.

Se habla de honestidad cuando las organizaciones e instituciones son capaces de transmitir a su entorno factores relevantes para su toma de decisiones. Pero si esos factores carecen de honestidad en su proyección hacia el entorno, cuando están sobrestimadas las capacidades y posibilidades de respuesta de la organización, la pérdida de credibilidad suele ser tan impactante que puede ser un golpe definitivo y mortal para la organización o institución: habrá salido del mercado, habrá sido desplazada.

- **Transparencia:** los resultados del análisis de condiciones internas, debe ser compartida por todos los integrantes del equipo que interviene a todos los niveles de la organización, con la finalidad de que el proceso de toma de decisiones y planificación de las estrategias sea compartido por todos y cada uno de los mandos, tanto superiores como medios de la unidad, así como por todos los que la integran.
- **Flexibilidad:** a pesar de que la planificación sea compartida y que ésta permanezca a la vista de todos, esto no significa que se convierte en un canon rígido que no permita los aportes de cada uno de los individuos. Concíbese a cada parte del equipo como un elemento innovador, capaz de aportar de su sapiencia, experiencia, habilidades y destrezas, para el mejor desenvolvimiento de las labores a realizar.

3.3 Importancia de las Ventajas Comparativas en las Organizaciones

El simple hecho de asumirse como organización, y comprenderse dentro de un grupo de trabajo no hace exitosa a una organización o empresa. Se requiere de una habilidad superior para lograr destacar en el mundo competitivo de hoy, para lo cual los ejecutivos modernos deben hacer un arqueo de sus posibilidades reales de éxito.

En ese sentido, una adecuada preparación para comprender las ventajas comparativas de las organizaciones es hoy tan crucial como saber manejar un ordenador. Y esto, se debe a que la toma de decisiones hace mucho tiempo que dejó de ser intuitiva, para convertirse en un proceso científico de primera línea, al cual se le dedican recursos y talento humano de elevada calidad.

El estudio de las ventajas comparativas es crucial en la organización. Sobre el particular, Bradanovic (2007) expresa que es necesario que los políticos (latinoamericanos) se desprendan de sus jurásicas posturas y dejen de hacerle al “copy and paste”, para enrumbar a sus países hacia el verdadero éxito, mediante el reconocimiento de sus ventajas comparativas.

En ello, se aprecian las dimensiones de lo que significa ignorar las ventajas comparativas para querer operar una organización, de manera empírica, por intuición o basándose “en la dignidad nacional y de los pueblos oprimidos”; seguramente se terminará invirtiendo precisamente donde no se debe y alejando posibles socios comerciales, que huirán espantados ante la desplanificación y el desconcierto (Rodríguez, 2004).

El análisis de las ventajas comparativas dentro de una institución es el proceso que le ofrece el “norte”, la precisión del giro que deben tomar sus acciones para

aprovechar sus potencialidades al máximo. Las ventajas comparativas, tal como menciona Cisneros (Calvo, 2008) son las que existen en comparación con otros, es decir, se tienen ventajas comparativas cuando se hace posible evaluar dos instituciones que se mueven en el mismo ámbito.

Pero el abordaje y concientización de ese análisis es solamente posible en el marco de un talento humano preparado para asumir los resultados de la indagación y adoptar medidas, planes, programas y políticas tendientes a producir sinergias con el entorno. De lo contrario, todo esfuerzo será vano, guiado únicamente por la intuición.

3.4 Ventajas Competitivas en las Organizaciones.

Entendemos por ventajas competitivas a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas o estratégicas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Esto tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que ha provocado una recontextualización del modelo que se tenía de una organización (Calvo, 2008).

Las ventajas competitivas de una organización se enfocan en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos y de los que carecen sus competidores o, que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas tanto grandes como pequeñas de cara los retos que impone el ámbito global y dinámico de hoy.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos

colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa y donde se cuentan: los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia, el mercado y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea fomentar ventajas competitivas a largo plazo, debe analizar de manera importante las oportunidades y amenazas que impone el entorno, todo esto encuadrado en el marco de un proceso de planificación estratégica cuya función principal es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor el impacto de las ventajas competitivas, es necesario considerar los niveles de competitividad interna y externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, procesos, entre otros. Asimismo, la competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece, por lo que se debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo del entorno y la estabilidad económica para estimar su competitividad a largo plazo. La organización, una vez ha alcanzado un nivel óptimo de competitividad interna y externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando las ventajas competitivas como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global a través de una administración adecuada de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

En este sentido, se considera que una organización posee ventajas competitivas si logra la consecución de sus objetivos más neurálgicos basándose en la participación activa de todos sus miembros para la mejora sostenida de productos, servicios y procesos; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

3.5 Teorías de las Ventajas Comparativas y Competitivas en las Organizaciones.

Una ventaja comparativa es la ventaja de que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en el otro país. En ese sentido, fue David Ricardo (Franquet, 2008: 1) quien demostró que no sólo en el caso de que aparezca ventaja absoluta existirá especialización y comercio internacional entre dos países.

La Teoría de las Ventajas Comparativas, puede enunciarse como sigue:

...en un sistema de comercio absolutamente libre, cada país invertirá naturalmente su capital y su trabajo en los empleos más beneficiosos. Esta persecución del provecho individual está admirablemente relacionada con el bienestar universal. Distribuye el trabajo en la forma más efectiva y económica posible al estimular la industria, recompensar el ingenio y al hacer más eficaz el empleo de las aptitudes peculiares con que lo ha dotado la naturaleza; al incrementar la masa general de la producción, difunde el beneficio por todas las naciones uniéndolas con un mismo lazo de interés e intercambio común. Es este principio el que determina que el vino se produzca en Francia y Portugal, que los cereales se cultiven en América y en Polonia, y que Inglaterra produzca artículos de ferretería y otros...

En todo caso, lo relevante es que Ricardo (Franquet, 2008) desarrolla el principio de las ventajas comparativas teniendo en cuenta las necesidades de la economía inglesa de su tiempo. La idea esencial es que el país que tiene una ventaja relativa en una producción (Inglaterra en las manufacturas y el "resto del mundo" en la agricultura) debe especializarse en la misma. Ello sin considerar el hecho que estas ventajas relativas no son un don divino sino un producto de la historia que, a través del comercio, tenderían a perpetuarse.

Es así, que Ricardo (Franquet, 2008) habla de los beneficios de la especialización para los países participantes en el comercio internacional. Unos y otros obtienen supuestamente ventajas del intercambio al aumentar "la masa de bienes y, por consiguiente, la suma de disfrutes". De esta manera, por la misma cantidad de trabajo, un país obtiene un mayor volumen de mercancías gracias al comercio. Por lo que las ventajas comparativas significan la potenciación de la capacidad de producción y consumo de todas las naciones constituyéndose por esta razón en un factor de desarrollo, además, de elevar el bienestar general.

Partiendo de esta aseveración de Ricardo y, tras estimar la economía de cada uno de los países como un costo cerrado, se pudiera establecer una especie de "código mundial de ventajas comparativas", pero no es así: la economía cambia y se transforma conjuntamente con los cambios socio-político- cultural que se verifican en las naciones y esto hace que el cuadro sea mucho más dinámico.

Sin embargo, la teoría de Ricardo tiene la virtud de ser la primera que se instala en el análisis de la disyuntiva señalada por los niveles de productividad, asociándolos a los sueldos, la satisfacción laboral, las condiciones higiénicas, la competencia y el marco jurídico institucional.

Con todo ese cúmulo de información no se podría esperar otra cosa que actuar científicamente, es decir, a partir de evidencias físicas, para empezar a planear las estrategias de fortalecimiento económico de las naciones. Esto, aplicado a las organizaciones, funciona, de tal manera, que las capacita para manejar adecuadamente las presiones del entorno y las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de su talento humano, para combinarlas con sus otros recursos, a fin de ser exitosamente productivo o prestar un servicio de calidad.

Por su parte, Krugman, (2008.1) al referirse a las ventajas comparativas, expresa

...Los países intercambian por necesidad y por conveniencia... importan lo que les es difícil producir, son improductivos y exportan los productos donde son más productivos. Esto se denomina ventajas comparativas. El comercio siempre es benéfico, por un lado incrementa el consumo de los residentes del país al abrir las fronteras a productos de fuera; por el otro ahorra trabajo al traer un artículo externo, se trata de una producción indirecta: el comercio se convierte en un método de producción que facilita la satisfacción de necesidades a un menor costo porque implica menos esfuerzo de producción...

A partir de esta visión se llega a la conclusión de que la construcción de modelos apriorísticos sobre el intercambio y las ventajas comparativas resulta un artificio que debe ser corregido, lo importante es determinar cuáles de las mercancías de un país son susceptibles de exportación y cuáles no. Eso es lo que resulta práctico. En el caso de las instituciones, éstas deberán preocuparse acerca de cuáles de sus servicios o productos resultan más atractivos para el público consumidor, con la finalidad de tomarlos como punto de partida para una fidelización del cliente externo, insertando paulatinamente transformaciones que le permitan acomodarse a los requerimientos sociales.

En lo que respecta a las ventajas competitivas éstas representan características esenciales que le permiten a las empresas generar una posición para poder competir. Porter (2008) afirma que la capacidad de las organizaciones para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de las mismas. Sin embargo, depende de las organizaciones el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

En este sentido, un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización. Aunado a esto, los recursos claves y estratégicos son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo, para competir exitosamente permitiéndole mediante éstos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional.

La perspectiva de sistemas abiertos de las organizaciones, subraya al ambiente externo como un abastecedor de recursos y un consumidor de productos finales. El grado en el cual este ambiente, y los numerosos elementos y fuerzas dentro del mismo, respalden a la organización tendrá un impacto importante sobre sus operaciones y resultados de desempeño. Las buenas relaciones con los proveedores ayudan a asegurar un flujo uniforme de recursos necesarios. Y, por supuesto, los clientes satisfechos ayudan a mantener la demanda de los bienes y/o servicios producidos.

Los administradores eficaces comprenden el entorno de las organizaciones, lo enfrentan exitosamente, y permanecen alertas para detectar los cambios que requieran ajustes en las operaciones. Y aun más importante, la atención de los administradores para enfrentar el entorno complejo y en constante transformación se concentra cada

vez más en el concepto de ventaja competitiva. La cual consiste en desarrollar una habilidad competitiva que distingue claramente a una organización puede lograr ventaja competitiva de muchas formas, como por ejemplo, a través de sus productos, la fijación de precios, su servicio al cliente, la eficiencia en sus costos y la calidad, entre muchos otros aspectos de la excelencia en sus operaciones. Pero independientemente de la forma como se logre la ventaja, el resultado principal es el mismo: la habilidad para hacer consistentemente algo de gran valor que los competidores no pueden copiar o hacer tan bien.

Administrar las organizaciones en busca de ventajas competitivas en un ambiente lleno de retos bien podría ser el tema crítico de comienzos del siglo XXI. Los líderes corporativos y los altos ejecutivos en todas las organizaciones deben entender que la ventaja competitiva solo puede lograrse al explorar continuamente el entorno e ir adaptando las operaciones de la organización con base en lo que se este aprendiendo. La habilidad para hacerlo comienza con la respuesta a una pregunta fundamental: ¿Cómo es el ambiente externo de las organizaciones?

Por su parte, las ventajas competitivas son vistas desde la siguiente perspectiva (<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>):

...la ventaja competitiva si existe, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor...

Tomando en cuenta lo anterior, existe una fórmula que ha permitido expresar, en alguna medida, las ventajas comparativas de una organización, como se muestra a continuación (Krugman, 2008.1):

$$VC = \text{Ganas} + \text{Conocimientos} + \text{Capital} + \text{Tecnología} + \text{Habilidades}$$

Donde,

- Las Ganas constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad.
- El Conocimiento es la razón natural para entender lo que se quiere realizar y el cómo lograr esa realización (estudiando y preguntando).
- El Capital es necesario para la puesta en marcha de cualquier emprendimiento y para adquirir la tecnología requerida. Anteriormente, el capital llegó a pesar 50% o más en un negocio.
- La Tecnología es la aplicación de los conocimientos a través del uso de máquinas y equipos (tecnologías duras) o de procesos y procedimientos (tecnologías blandas), con el fin de reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad en el mercado. Cuando se necesita transferencia de tecnologías es necesario recordar las llamadas “4 Aes” de la transferencia tecnológica: Acceso, Asimilación, Adaptación y Aplicación de la tecnología.
- Las Habilidades o Destrezas se adquieren con la capacitación y la práctica. Las habilidades sólo se desarrollan mediante la repetición de la misma labor y esto requiere, una vez más, de las ganas de hacerlo. Si se logra aumentar las habilidades, se debe, entonces, aumentar la productividad. Las habilidades deben conducir al mejoramiento continuo del proceso, del producto y del servicio. Los japoneses llaman al proceso de mejoramiento continuo Kaizen. Las empresas estadounidenses usan “satisfactores” distintos al salario para motivar el desarrollo de habilidades que conduzcan a aumentos de productividad.

Visto así, las ventajas competitivas surgen de la preparación consciente de las organizaciones en donde sus debilidades y fortalezas, transforman amenazas en

oportunidades, a través de la formación de su talento humano para que sean capaces de superar los desafíos que les plantea el entorno. Deben sí, confluír toda una cantidad de condiciones, situaciones y tomas de decisiones que impulsen la organización hacia un salto cualitativo que les coloque, por encima del promedio, en un “nicho” superior a los estándares concebidos en su ramo, esto es lo que hace que una organización sea competitiva.

3.6 Determinación de Ventajas Comparativas y Competitivas en las organizaciones.

En el mundo contemporáneo no se puede pensar en un desarrollo económico sustentable, sin que las organizaciones y la sociedad se integren competitivamente a la globalización de la economía, donde la productividad es la clave. La productividad y la competitividad marcan la diferencia entre los países desarrollados y capacitados y los atrasados e incapacitados. Por tal razón, el capital humano capacitado es la variable socioeconómica más importante que permitirá la superación creativa de los trabajadores y empresarios a todos los niveles.

En este contexto, la productividad ha sido siempre la clave del desarrollo económico. Actualmente, existe una estrecha relación entre ésta y la competitividad. Las ventajas comparativas, básicas para la productividad, no son suficientes para el desarrollo; es necesario transformarlas en ventajas competitivas, en la calidad que permita diferenciar los bienes y servicios de la organización, de aquellos similares producidos por otros agentes económicos, en cualquier otra parte del mundo. De allí que, el acceso a los avances científicos, tecnológicos, financieros, comerciales y culturales en general constituyen la base indispensable del crecimiento económico y social sustentable que permitirán definir y perpetuar en el tiempo estas ventajas.

Sin embargo, en algunos momentos, estas ventajas así denominadas, pueden coincidir y en otros momentos pueden llegar a ser, hasta diametralmente opuestas, cuando se introduce el concepto de ventajas sostenibles y autosustentables en el largo plazo. En efecto, en el corto plazo y en un mercado poco integrado, relativamente cerrado, poco competitivo, y con muy pocos actores, las ventajas comparativas y competitivas pueden albergarse en el aprovechamiento que la organización o los gobiernos pueden hacer de las potencialidades de su entorno.

Las ventajas comparativas y competitivas en el corto plazo pueden ser ficticias y engañosas, si no se basan profundamente en la misma realidad, honestidad y transparencia respetuosa de todos los que integran el conjunto; pero en el largo plazo, no se sostienen. La sostenibilidad y autosustentabilidad en el largo plazo, es función del reconocimiento sistemático que los clientes, pueblos e integrantes del conjunto, hagan acerca de la seriedad y responsabilidad de los empresarios, gobiernos, y líderes, antes, y, especialmente, después de las ventas de sus bienes o servicios, o de la implantación de sus propuestas.

En el marco de la combinación del largo plazo y de la competitividad globalizada creciente, las ventajas comparativas y competitivas combinadas, residen, por una parte, en la capacidad empresarial y humana, para ser, en términos relativos, siempre más honestos y confiables que los competidores. Y, por la otra, residen en que la honestidad y confiabilidad empresarial mejore continua y sostenidamente. Por ésta razón, en esta área de la competitividad sostenida, autosustentable y creciente, la clave del éxito, está, por un lado en la organización y en la honorabilidad relativa, y por la otra, en los recursos humanos de las empresas y países.

Los administradores eficaces comprenden el entorno de las organizaciones, lo enfrentan exitosamente, y permanecen alertas para detectar los cambios que requieran ajustes en las operaciones. Y aun más importante, la atención de los administradores

para enfrentar el entorno complejo y en constante transformación se concentra cada vez más en el concepto de ventajas comparativas y competitivas que distingue claramente a una organización exitosa a través, por ejemplo, de sus productos, la fijación de precios, su servicio al cliente, la eficiencia en sus costos y la calidad, entre muchos otros aspectos de la excelencia en sus operaciones. Pero independientemente de la forma como se logren las ventajas, el resultado principal es el mismo: la habilidad para hacer consistentemente algo de gran valor que los competidores no pueden copiar o hacer tan bien.

Las ventajas comparativas y competitivas, especialmente cuando los grados de competitividad globalizada son mayores y más imparablemente crecientes, descansan cada vez más en la ética corporativa de las empresas y de las instituciones nacionales y de todos los ámbitos dentro de cualquier país, de sus empresarios, de sus empleados o clientes internos, de sus proveedores, de sus ciudadanos, en fin, de sus interlocutores y de las comunidades que los rodean.

CAPÍTULO IV

VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

4.1.- Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luís Manuel Peñalver (http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Oriente).

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

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

científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado.

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

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

Ahora bien, la historia del Núcleo de Sucre está íntimamente ligada a la de la Universidad de Oriente por ser el Núcleo primigenio con el cual inició sus actividades nuestra casa de estudios, aunque existen antecedentes serios y profundos en el siglo XIX que no se concretaron debido a las condiciones políticas y el permanente estado de guerra civil de la región y el país.

Las perspectivas de desarrollo económico, social y cultural de la región, a lo largo del siglo XX fueron inquietantes para los habitantes del oriente venezolano, región aunque rica en recursos naturales, estaba signada por la pobreza y carente de la mano de obra especializada que transformara esos recursos en beneficio colectivo.

En respuesta a esa situación, la Junta de Gobierno instaurada luego de la dictadura del depuesto General Marcos Pérez Jiménez y presidida por Edgar Sanabria, crea el 21 de noviembre de 1958 la Universidad de Oriente al dar el ejecútese al Decreto-Ley No. 459, para estudios universitarios y profesiones técnicas y ordena el inicio de actividades con el Instituto Oceanográfico de Venezuela para la investigación científica en las áreas de Oceanografía Física, Biológica y Aplicada (http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Oriente).

El 6 de julio del año siguiente, el recién electo Presidente de la República, Rómulo Betancourt nombra una Comisión Organizadora de la Universidad de Oriente integrada por Luís Manuel Peñalver, Luís Villalba, Pedro Roa Morales, Enrique Tejera París y Gabriel Chichani; la cual a su vez nombró como presidente al doctor Peñalver y llamó a colaborar a Eduardo Mendoza Goiticoa, Oswaldo de Sola, Claudio Muskus, Juan López Aldrey, J.M. Siso Martínez, José Lorenzo Pérez y Dionisio López Orihuela (http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Oriente).

La Comisión se planteó la creación de una universidad moderna, con nueva orientación, adaptada a la realidad social, cultural y económica de la comunidad oriental, partiendo de Sucre, “encrucijada de caminos” y expandiéndose hacia Anzoátegui, Monagas, Bolívar y Nueva Esparta.

El 12 de octubre de 1959 se inician en el país los estudios formales en Ciencias Marinas con la puesta en marcha del Instituto Oceanográfico y con el cual también inicia actividades el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El 12 de febrero de 1960, la actividad académica propiamente dicha de la Universidad de Oriente se inicia en Cumaná en una casa alquilada, ubicada en la Avenida Gran Mariscal, donde había funcionado al policía política de la dictadura de

Pérez Jiménez, con 120 estudiantes de los Cursos Básicos y a la vez, se programan las carreras de Matemática, Física, Química y Biología.

Posteriormente, el 29 de mayo de ese mismo año, la UDO fue inaugurada por el Presidente Rómulo Betancourt en un acto solemne donde también pronunciaron discursos el escritor Rómulo Gallegos; el Ministro de Educación para ese entonces Rafael Pisani y el Presidente de la Comisión Organizadora Luís Manuel Peñalver (http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Oriente).

Refiere Peñalver (Valladares, 2008:1) que la realidad era dramática: 120 estudiantes, nueve profesores, seis investigadores, diez empleados administrativos y precarios recursos financieros para acometer una obra de tal envergadura. “A esto se le llamó la Universidad de Oriente”.

A pesar de ese adverso comienzo, se fue desarrollando la estructura de la nueva universidad que muy pronto comenzó a dar signos de fortaleza y crecimiento. Estudiantes, profesores e investigadores fueron llegando del resto de la región oriental y del país, y más allá de nuestras fronteras. Igualmente a la Comisión Organizadora se incorporaron también otros profesionales de reconocida trayectoria profesional y científica.

La Misión del Núcleo de Sucre es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país.

La Visión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la de consolidarse como una institución universitaria de excelencia en la docencia, la

investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época.

El Ser y el Qué Hacer del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está orientado por una filosofía que como institución educativa se expresa en un conjunto de principios y enunciados de valores definidos en sus objetivos, su misión y su visión.

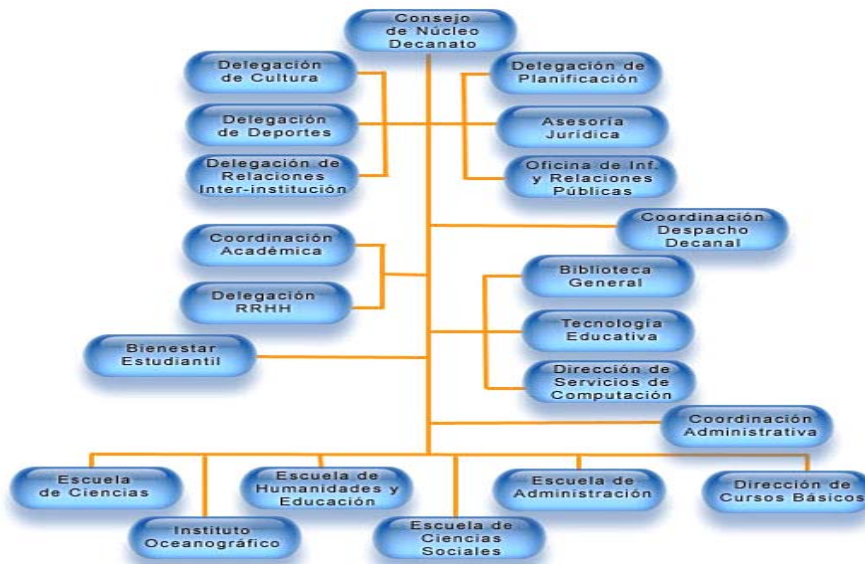
El Núcleo de Sucre es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, conforme a la definición de Universidad establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. De allí que, es una institución al servicio de la nación venezolana, con objetivos comunes a los demás Núcleos de la UDO y por ende, de las demás universidades del país y el mundo, pero con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del Estado Sucre, entidad federal social y económicamente deprimida pero con recursos éticos, humanos, y naturales que merecen la pena elevarse y con cuyo desarrollo integral el Núcleo está completamente comprometido.

La estructura organizacional de cualquier ente es de vital importancia, debido a que muestra la jerarquización de las distintas funciones y actividades de una organización. Esto hace posible que toda actividad tenga ubicación dentro de la organización y se relacionen de manera directa con los procesos de planificación, organización, dirección y control, los cuales son esenciales para lograr los objetivos para los cuales fue creada. De igual manera, a través de la estructura organizativa se delega la autoridad y se asigna responsabilidad y, a su vez, se determinan los distintos niveles jerárquicos.

En el caso del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente su estructura organizativa está encabezada por un Consejo de Núcleo donde el Decano funge como su presidente y del cual depende directamente la Delegación de Cultura, Deportes, Relaciones Interinstitucionales y de Planificación respectivamente, además, de la dependencia de Asesoría Jurídica y la Oficina de Información y Relaciones Públicas. Asimismo, dependen del decanato la Coordinación Académica y Administrativa y la Coordinación del Despacho Decanal y en la última línea jerárquica las diferentes escuelas que conforman el Núcleo de Sucre (Ciencias, Humanidades y Educación, Ciencias Sociales, Administración, Dirección de Cursos Básicos e Instituto Oceanográfico).

Tomando en cuenta lo anterior, el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se encuentra organizado tal como se muestra en la figura N° 2

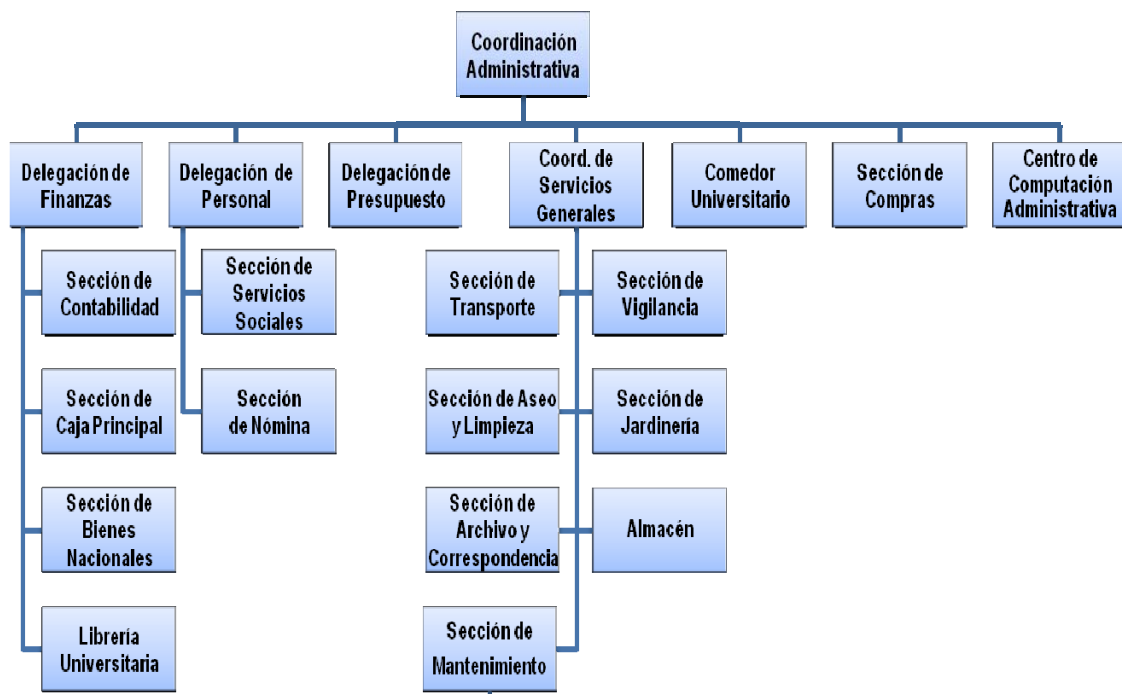
Figura N° 2. Organigrama del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: [http://www.sucre.udo.edu.ve/index .php? option=com_content&task=view&id =122&Itemid=141](http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=122&Itemid=141)

El área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está conformada por tres Delegaciones, una Coordinación de Servicios Generales, una Sección de Compras, un Centro de Computación Administrativa y un Comedor Universitario, tal como lo muestra su organigrama. (Ver figura N° 3):

Figura N° 3: Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.



Fuente: http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_indexphp?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=148

En el mismo orden de ideas, el objetivo neurálgico que persigue la Universidad de Oriente como institución es el de coadyuvar a la búsqueda y profundización de conocimientos a través del estudio de ramas importantes del saber que tienen un

impacto positivo, no sólo en los individuos, sino en la comunidad donde está enclavada, por lo que su misión, objetivos y funciones son las siguientes:

•Misión:

Propiciar, mantener y desarrollar la coordinación entre las diferentes unidades administrativas y de servicios en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para lograr su buen desempeño y así, contribuir con el funcionamiento integral de todas las actividades académicas, de investigación y extensión, a nivel de pregrado y post grado.

•Objetivos

La resolución CU N° 0004-84 (1985:4), en la Tercera de las Normas sobre Coordinadores de Administración, establece que estos deben cumplir las siguientes funciones:

- Rendir cuenta periódica al Decano, sobre la marcha administrativa del Núcleo.
- Atender y responder consultas en el Núcleo, que por sus características sean necesarias para la interpretación de sistemas, procedimientos e instructivos.
- Estudiar y analizar los informes y sugerencias de las Delegaciones Administrativas y presentar las que considere a las consideraciones del Decano.
- Asumir labores de coordinación entre las delegaciones administrativas y de estas con las Direcciones Centrales.
- Asistir a las reuniones del Consejo de Núcleo con derecho a voz.
- Asistir a las reuniones del Consejo General de Administración.
- Suplir las ausencias temporales del Coordinador Académico.
- Suplir las ausencias temporales del Decano, en ausencia temporal del Coordinador Académico.

- Presentar planes y políticas administrativas que considere necesarias para el Núcleo.

Asimismo, en la Cuarta de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos de Núcleo (Resolución CU N° 0004-84, 1985:14) se establece que los Coordinadores Administrativos de los Núcleos podrán tener por delegación del Decano respectivo, las siguientes funciones:

- Supervisar y coordinar todas las actividades administrativas y asesorar en este campo a los Órganos de Dirección del Núcleo que así lo requieran.
- Vigilar la marcha en el Núcleo, de los sistemas administrativos y proponer los correctivos a que hubiere lugar.
- Vigilar en cumplimiento, en el Núcleo, de las políticas, normas y decisiones que sobre materia administrativa financiera tienen los Organismos y Autoridades.
- Autorizar con su firma, mediante delegación expresa del Decano, las solicitudes de compra, solicitudes de servicio, órdenes de pago y cualquier otro documento que implique un compromiso o egreso del Núcleo como tal, cuyos montos les sean establecidos.

Además, en la Quinta de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos de Núcleo (Resolución CVU N° 0004-84,1985:14) se establece que el Coordinador Administrativo podrá realizar las funciones que le sean delegadas por el Decano o asignadas por las Normas y Reglamento de la Universidad.

Ahora bien, la actuación de la Universidad venezolana y, por ende, del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se enmarca en lo previsto en el Artículo 2 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de cuyo texto se

desprenden conceptos como libertad, equidad, derecho, justicia, democracia y descentralización, puesto que expresa textualmente (Garay y Garay, 2006:25):

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

En virtud de ello, El Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente será asiento de toda expresión libre y democrática del pensamiento y de toda las manifestaciones políticas, culturales y sociales, así como del libre desarrollo de las ciencias, las artes y la filosofía, sin menoscabo de ninguna postura y sin que la institución establezca patrones o límites para la acción y el pensamiento humanos.

Sin embargo, no es posible obviar la realidad de que la formación de los recursos humanos depende, en gran medida de la cosmovisión que manejen las naciones y éstas, señala Luciano (2008) van modificando su discurso histórico de acuerdo a los sectores que tienen acceso al poder; en el caso de Venezuela, el Constituyente no quiso dejar lugar a dudas, consignando el pensamiento colectivo, recogido en la Carta Magna, sobre la Educación Venezolana, su forma, objeto, contenido, visión y misión. Es así como los Artículos 102, 103, 104 y 107, establecen claramente el ideario venezolano sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, desde establecer la gratuidad de la enseñanza, la libertad de cátedra, y el rol de la educación, que en el Artículo 102 queda definida...como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad... (Garay y Garay, 2006:60).

Pero no se puede menos que coincidir con Garay y Garay (2006) cuando se refieren de manera crítica a la ineficiencia e ineficacia del Estado para garantizar que,

juntamente con la gratuidad de la enseñanza, se goce de la calidad necesaria y de la cantidad requerida de docentes para cubrir las necesidades de una nación que se asoma al proceso de globalización en condiciones de minusvalía, toda vez que los niveles de formación académica de sus jóvenes deja mucho que desear, sobre todo, cuando tienen que ingresar a la Universidad y, al realizar las pruebas de admisión, se muestran incapaces de interpretar un texto, o defender una postura de manera clara y fluida.

En este sentido, cabe destacar la universalidad del acceso a la educación, consagrado en el texto del Artículo 103, en el cual el Constituyente Originario expresa que “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...”, esto, en teoría debería facilitar el acceso a la educación a todas las personas, sin embargo, sigue siendo público y notorio el problema de cupo en las Universidades Nacionales y el hacinamiento a que se tienen reducidos a los estudiantes de Media, Básica y Preescolar.

Por lo demás, en lo que compete a la calidad de los docentes, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela es sumamente clara, al requerir a través de su Artículo 104, la .reconocida moralidad e idoneidad académica... de los docentes, pero también queda clara y expresa la obligación del Estado de garantizar la preparación del recurso humano, garantizándole actualización y estabilidad laboral, coincidiendo con lo que Porter (Noto, 2008:4), señalaba como puntal para el desarrollo de las ventajas competitivas.

De la misma forma, se evidencia que la visión y misión expresadas desde el Núcleo Sucre de la UDO, coinciden plenamente con lo expresado en el texto del Artículo 107 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, al

establecerse la defensa de los valores ambientales como una constante y parte del proceso de investigación y extensión que adelanta la institución.

También se reconoce aquí el otorgamiento de la autonomía académica, científica, tecnológica y administrativa y la inviolabilidad del recinto universitario, a través del contenido del Artículo 109 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Garay y Garay, 2006:62), lo cual hace de la universidad un centro democrático, participativo, abierto, investigativo, crítico y autónomo, con suficiente personería jurídica otorgada por vía Constitucional para darse sus propios reglamentos y leyes internos.

Este principio de inviolabilidad del recinto universitario, se encuentra ampliamente desarrollado en la Ley de Universidades (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1970:4), que en su Artículo 7 hace explícita la obligación del estado de respetar las instalaciones donde se ejercen “...funciones docentes, de investigación, académicas, de extensión o administrativas propias de la institución..”, es claro que esta inviolabilidad puede ser sujeta de algunas concesiones cuando de evitar la comisión de un delito se trate, o para preservar “...la seguridad de las personas y de los bien, aún cuando estos formen parte del patrimonio de la Universidad.”

Esta Ley también confirma, en el Artículo 12, el carácter de las universidades como Persona Jurídica de pleno derecho, con patrimonio propio, independiente del Estado (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1970:5), así como la posibilidad de retener, como propio, todo aquello que le haya sido otorgado, donado o recibido a través de adquisición, teniendo el derecho de incorporarlo a sus bienes.

Al respecto de la custodia de los bienes, especialmente a lo que concierne al área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, la Ley de

Universidades especifica, en el Artículo 16 que “Los miembros del personal universitario que manejen fondos de la Universidad, estarán sujetos a lo prescrito en la Ley Orgánica de Hacienda Pública Nacional respecto a la caución que deben prestar y a sus responsabilidades”, de lo cual es posible inferir que todo el personal del área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente están al cuidado de una cantidad de bienes, recursos materiales y económicos sobre los cuales deben rendir cuentas de manera clara, oportuna y permanente.

Dicha rendición de cuentas, debe hacerse con acuerdo a lo previsto en el Artículo 21 de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario, debiendo incluir en su Informe Anual “...además de la estimación de ingresos para ese ejercicio, la proyección de los principales efectos económicos que se derivan de la ejecución de la propuesta planteada.”

4.2 Análisis de las Condiciones Externas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Las organizaciones no dependen sólo de ellas mismas, ni de las decisiones de sus directivos, sino que todo lo que las rodea ejerce sobre ellas una influencia más o menos poderosa. El ambiente de la organización (ambiente y entorno son dos términos que se usan de forma indistinta), pues, se refiere a todos los elementos externos que afectan de un modo u otro a la organización.

Un conjunto de fuerzas y elementos, como los ciclos económicos, las leyes, las costumbres de una región, la educación, otras organizaciones con las que compete o comercia, las asociaciones de vecinos, los sindicatos o el gobierno, aun siendo externas a las mismas, pueden influir en ellas. Siendo todas estas fuerzas el entorno de la organización.

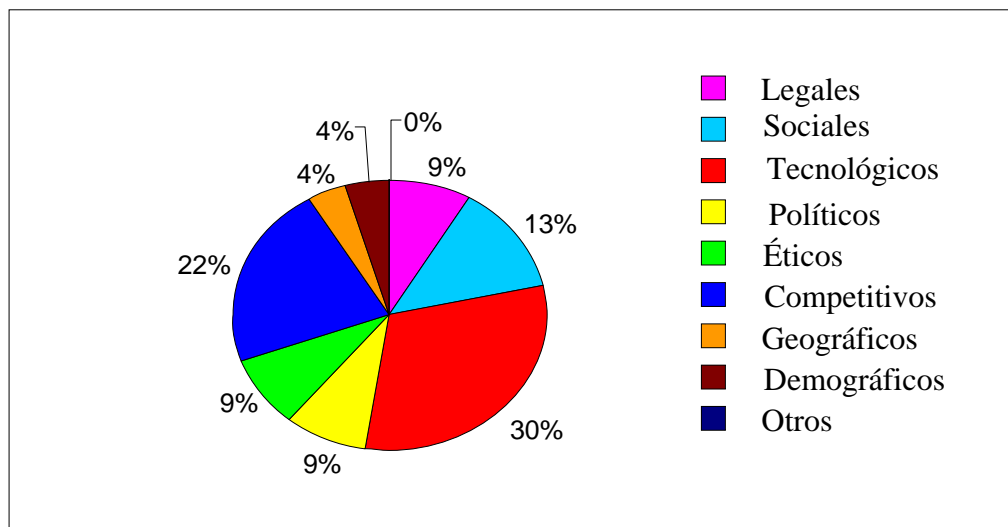
Las organizaciones no se deben estudiar como sistemas cerrados, deben ser consideradas como sistemas abiertos, pues, están en constante interacción e intercambio con su ambiente o entorno, influidas por él, pero al cual también pueden influenciar.

Tomando en cuenta lo anterior, se aplicaron encuestas en las diferentes unidades organizativas que conforman el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente que arrojaron información puntual acerca de cómo se perfilan las condiciones externas de la organización.

4.2.1.- Ambiente General

En este sentido, se le consultó a los integrantes del área administrativa cuáles de los factores del ambiente general, a saber: legales, políticos, sociales, tecnológicos, éticos, geográficos, demográficos, entre otros, influyen directamente en la operatividad de sus respectivas dependencias. Las respuestas a ello se muestran de manera porcentual en el gráfico N° 1, en el cual se refleja que la tecnología es el factor que más influencia tiene en las respectivas dependencias que forman parte del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente con un 30%, seguido del factor competitivo con un 23%, el elemento social le sigue con un 13% y matizado por los factores legales, éticos y políticos respectivamente con un 9%. Estas cifras ponen de manifiesto que el ambiente general se enmarca en diferentes elementos que deben ser considerados para definir de manera eficaz las ventajas comparativas, para minimizar las amenazas y capitalizar las oportunidades del entorno.

Gráfico N° 1: Factores del Ambiente General

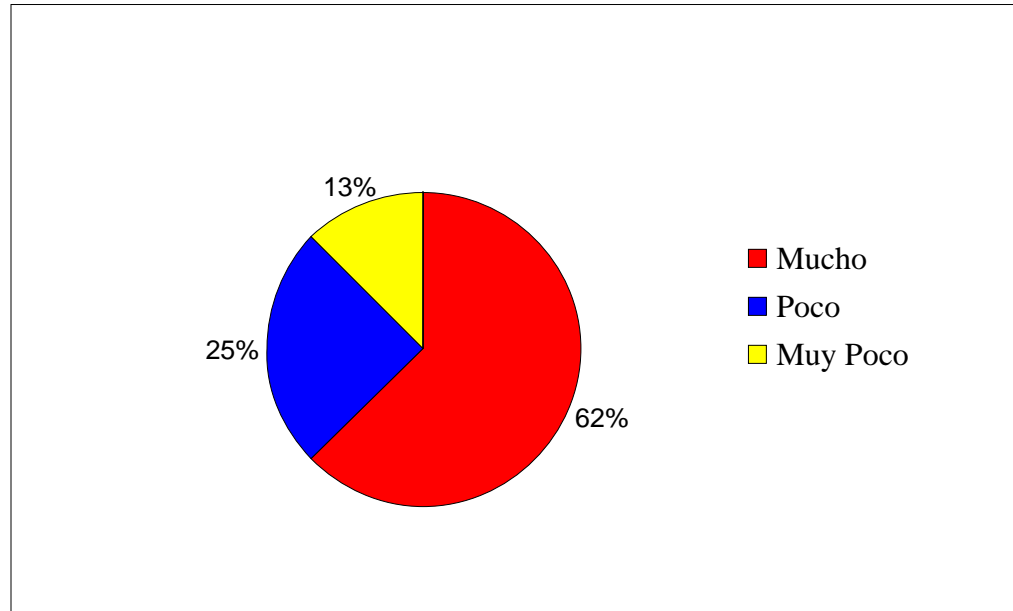


Fuente: Las Autoras (2008)

También, se les preguntó a los funcionarios de las distintas dependencias acerca de cuán preparadas están estas unidades para prever fácilmente los cambios que se producen en el entorno, lo que arrojó los resultados mostrados de manera porcentual en el gráfico N° 2.

Es así como en el Gráfico N° 2 se evidencia que en el Área Administrativa, el 62% de los encuestados, está preparado para puede prever los cambios que se producen en el ambiente general de la organización, pero, el 25% considera que sus dependencias están poco preparadas para enfrentar el dinamismo del entorno y un 13% afirma que muy poco, lo que sugiere la necesidad de potenciar mejor a la organización para enfrentar estos retos.

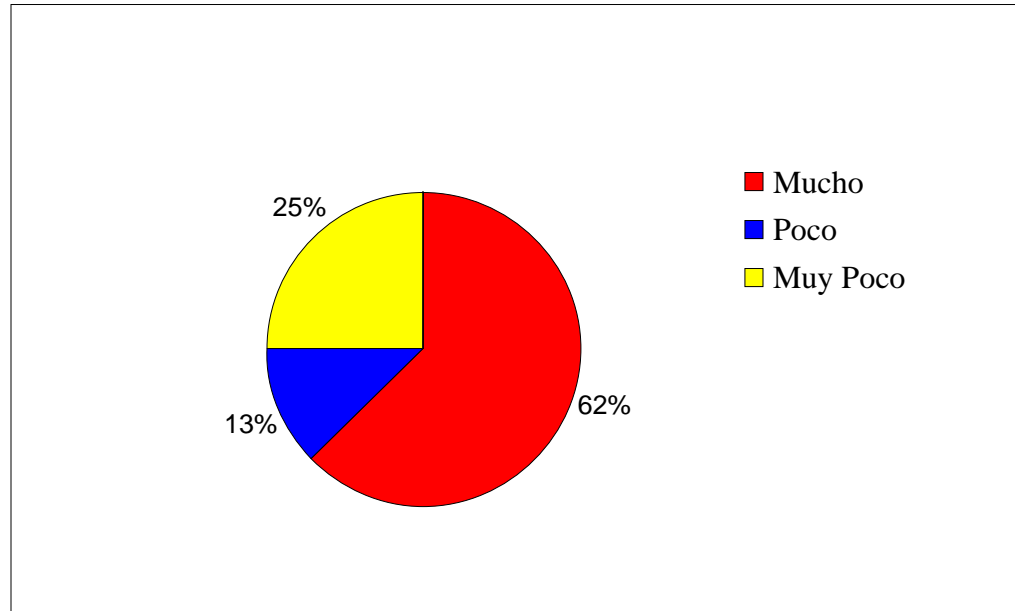
Gráfico N° 2: Preparación para Prever Cambios en el Entorno



Fuente: Las Autoras (2008)

Otra interrogante planteada fue si las respectivas dependencias estaban capacitadas para adaptarse a los cambios que suceden en el entorno. Los resultados se muestran porcentualmente en el Gráfico N° 3, en el cual se evidencia que el 62% afirma que el área administrativa se adapta fácilmente a los cambios del entorno, seguido por un 13% que mencionó que se adapta poco y un 25% que muy poco. Esto demuestra que las diferentes dependencias deben encauzar esfuerzos para adaptarse al constante dinamismo del ambiente general donde se desenvuelven.

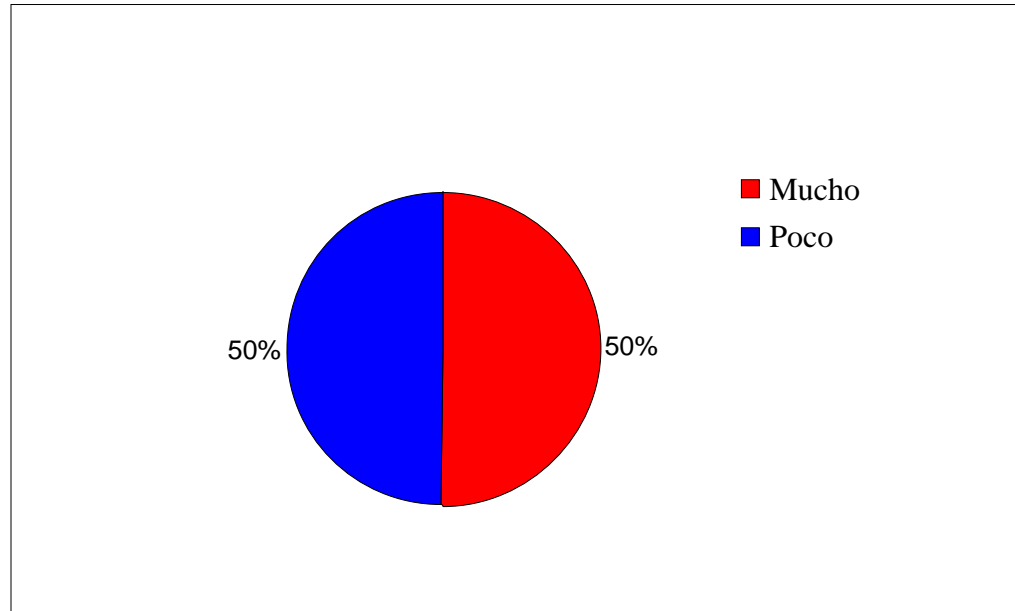
Gráfico N° 3: Capacidad para Adaptarse a los Cambios en el Entorno



Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, al ser consultados sobre si se aprovechan las oportunidades que les ofrece el entorno en el que operan, se encontró que el 50% de los encuestados en las diferentes dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente están muy preparados para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y la otra mitad (50%) afirma que poco (ver Gráfico N° 4). Esta dispersión en las respuestas debe llamar la atención de los miembros del área administrativa de cara a los retos que impone el ambiente general donde la institución se desenvuelve.

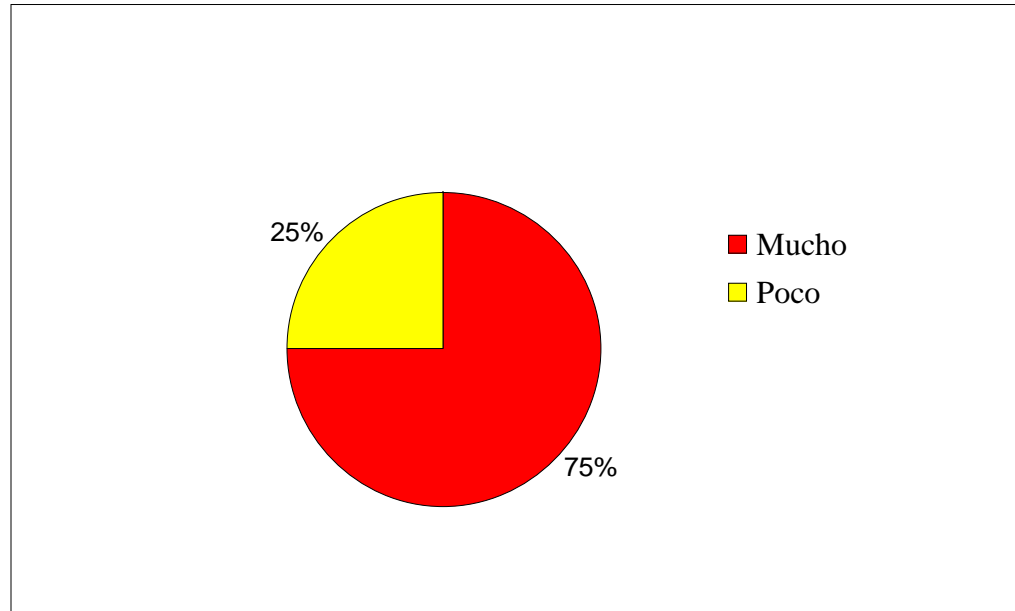
Gráfico N° 4: Preparación para aprovechar Oportunidades del Entorno



Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, al ser consultados si en las dependencias que representan conocen y toman en cuenta las amenazas presentes en el ambiente externo para la toma de decisiones, 75% afirma que conoce e identifica las amenazas del entorno y un 25% mencionó que poco (ver Gráfico N° 5). Este elemento en particular es importante resaltarlo porque permite perfilar y definir de manera eficaz y eficiente la influencia de factores externos en la organización.

Gráfico N° 5: Conocimiento de Amenazas en el Ambiente Externo



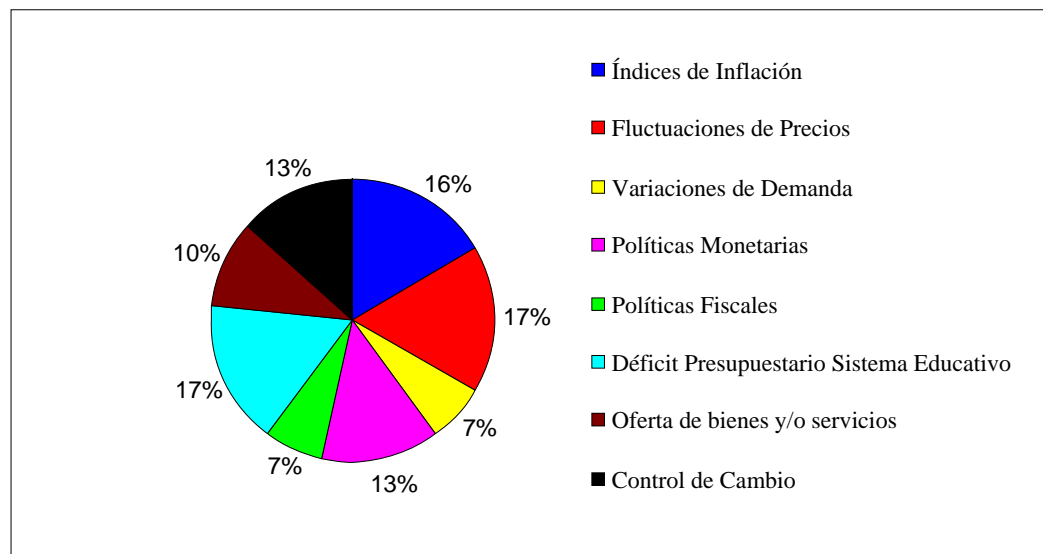
Fuente: Las Autoras (2008)

Ahora bien, esta primera parte corresponde a los aspectos generales, los cuáles sirvieron de preámbulo al diagnóstico de las condiciones externas y permitieron pulsar la opinión de los encuestados en cuanto a variables generales. De acuerdo a los resultados arrojados, se le da gran importancia a factores como la tecnología (30%), la competitividad (22%), los aspectos sociales (13%), así como a los legales, políticos y éticos (9%). Esto permite inferir que el área administrativa está consciente de las fuerzas que condicionan su entorno y que se ve reflejado en otras preguntas en donde el 62% afirma que está preparado para prever y adaptarse a los cambios del ambiente externo. Asimismo, el 75% de los encuestados menciona que conoce e identifica las amenazas del entorno; sin embargo, el 50% dice que se aprovechan las oportunidades.

4.2.2.- Factores Económicos

En este aspecto se consultó acerca de la influencia de los factores económicos en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, encontrándose que el déficit presupuestario en el Sistema de Educación Superior y las fluctuaciones de precios (17% cada uno) son los elementos económicos que tienen mayor impacto sobre el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, seguido por los índices de inflación (16%), las políticas monetarias y el control de cambio (13% cada uno) y la oferta de bienes y servicios (10%) (ver Gráfico N° 6). En este sentido, los problemas presupuestarios y la tendencia al alza de los precios constituyen los elementos que más generan influencia en el desenvolvimiento de la organización.

Gráfico N° 6: Influencia de los Factores Económicos en el Conocimiento de Amenazas en el Ambiente Externo

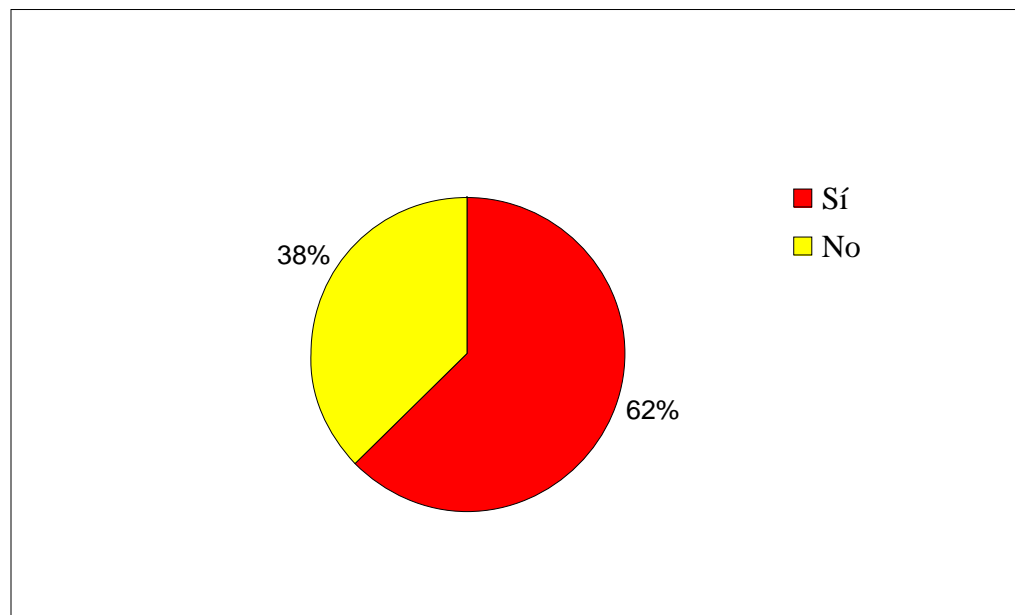


Fuente: Las Autoras (2008)

También, se les consultó si en las respectivas dependencias que forman parte del área administrativa se vigilan los cambios en los principales indicadores

económicos y el 62% de los encuestados afirmó que vigila los cambios que se presentan en el ambiente económico y un 38% mencionó que no lo hace (Gráfico N° 7), lo que debe ser considerado como un elemento importante, pues, el vigilar y conocer los cambios en el ambiente externo económico condiciona de forma determinante el éxito organizacional.

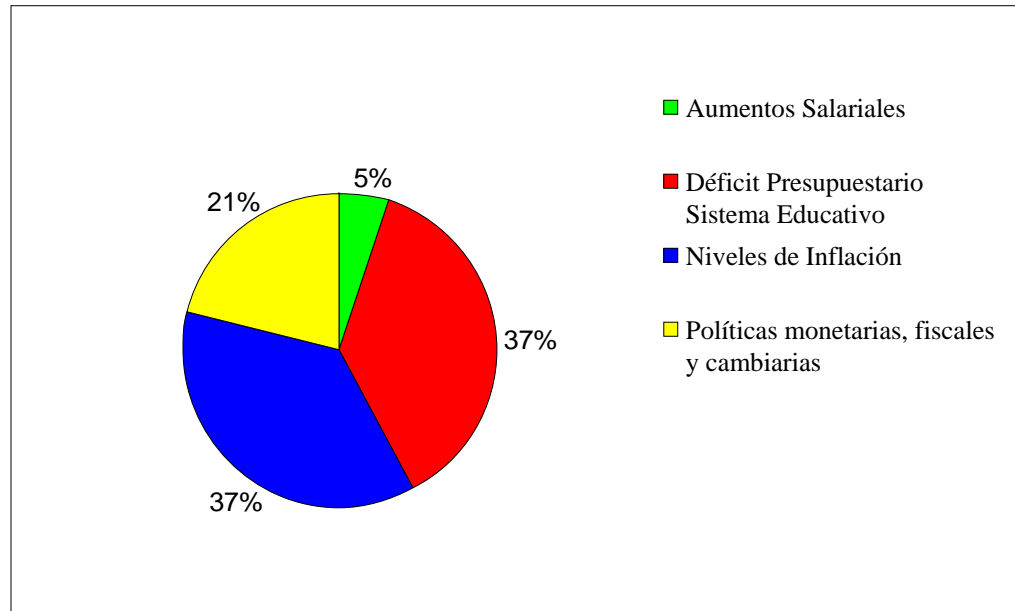
Gráfico N° 7: Vigilancia de los Cambios en los Principales Indicadores Económicos



Fuente: Las Autoras (2008)

En cuanto a los elementos considerados de mayor impacto sobre las distintas dependencias, los encuestados destacan el déficit presupuestario del Sistema Educativo Universitario y los niveles de inflación, (con un 37%), le siguen las políticas monetarias, fiscales y cambiarias con un 23% y los aumentos salariales con 5% (ver Gráfico N° 8). Estos resultados guardan relación con los factores que, de acuerdo a las encuestas, impactan el ámbito económico del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente donde las respuestas estuvieron enmarcadas en la misma tendencia.

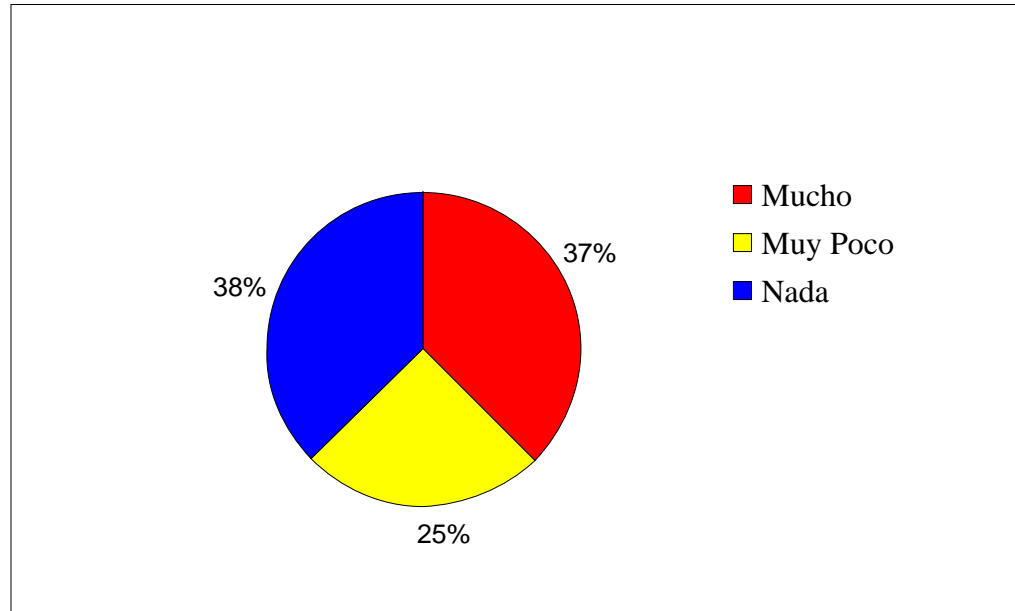
Gráfico N° 8: Impacto de los Factores Económicos en el Área Administrativa



Fuente: Las Autoras (2008)

En este sentido, también se les preguntó si los aumentos salariales influían directamente sobre el presupuesto de las diferentes dependencias donde operan, a lo cual un 38% afirmó que estos aumentos salariales no tienen influencia alguna en las dependencias del área administrativa y, en contraposición, un 37% mencionó que sí tenía un impacto importante en el presupuesto de sus dependencias y un 25% cree que muy poco (ver Gráfico N° 9). Por tanto, se tiene que estudiar específicamente qué clase de impacto es y, si es negativo, tratar de minimizarlo.

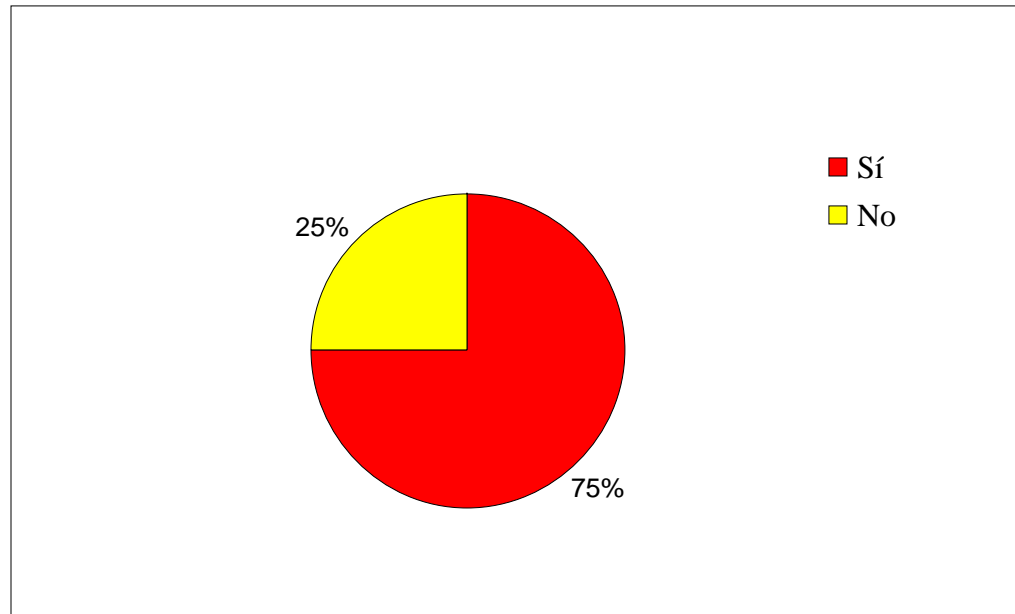
Gráfico N° 9: Impacto de los Aumentos Salariales



Fuente: Las Autoras (2008)

En este orden, también se les preguntó si las respectivas dependencias que forman parte del área administrativa tienen asignación presupuestaria, lo cual arrojó que el 75% de los encuestados afirmó que sus respectivas dependencias poseen asignación presupuestaria y un 25% mencionó que no, lo que evidencia que en el Núcleo se encuentran dependencias que no tienen asignación presupuestaria para su funcionamiento (ver Gráfico N° 10).

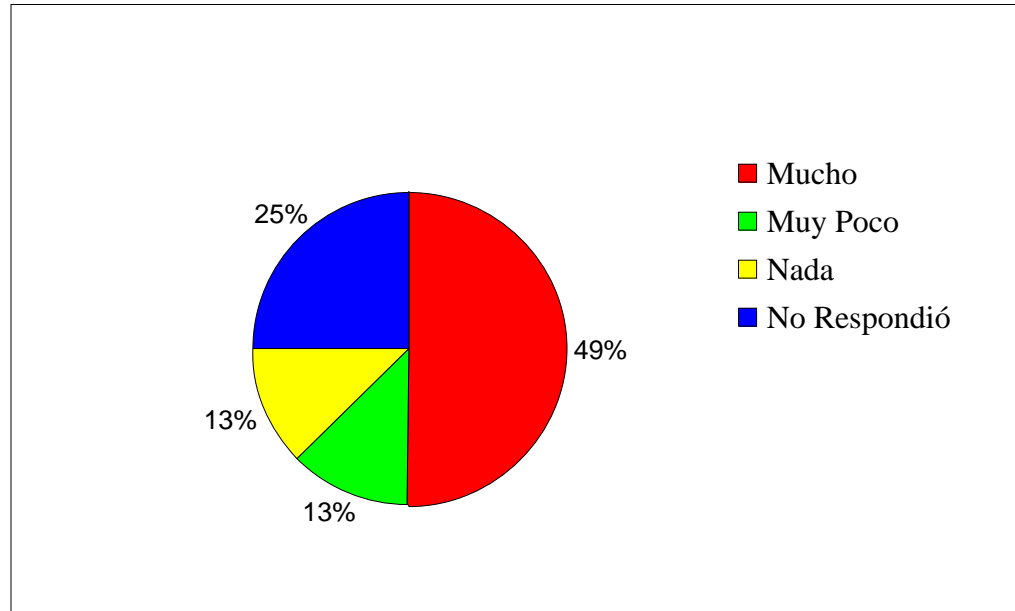
Gráfico N° 10: Asignación Presupuestaria en el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Las Autoras (2008)

Tomando en cuenta lo anterior, se les preguntó a los miembros de las dependencias del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente si conocen cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos presupuestarios, para lo cual el 49% de los encuestados afirmó que conocía el proceso de asignación presupuestaria de sus respectivas dependencias y un 26% mencionó que conocían poco o muy poco dicho proceso. Es importante acotar que el 25% no respondió lo que permite inferir que es posible que no conozcan cómo se lleva a cabo la distribución presupuestaria (ver Gráfico N° 11).

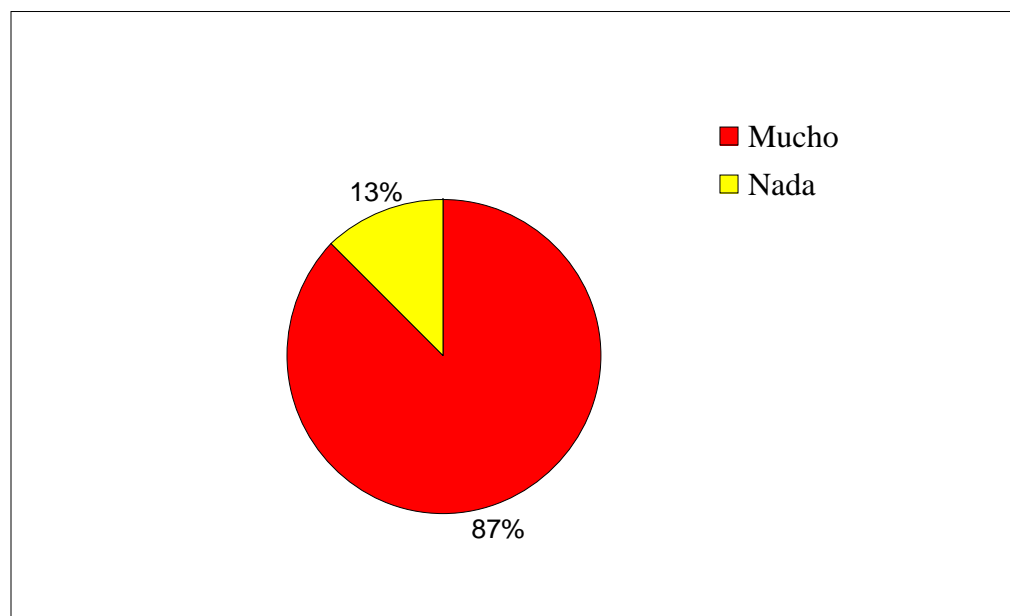
Gráfico N° 11: Conocimiento sobre los Criterios para la Asignación Presupuestaria



Fuente: Las Autoras (2008)

De igual forma, se les preguntó si el presupuesto reconducido que le fue asignado a la Universidad de Oriente en el presente año ha influenciado las actividades de las diferentes dependencias, encontrándose que con las respuestas dadas se puso de manifiesto que la reconducción presupuestaria de la Universidad de Oriente, de acuerdo a 87% de los encuestados, impacta de manera significativa en las actividades de las diferentes dependencias del área administrativa, en comparación con un 13%, que mencionó que no tiene impacto alguno (ver Gráfico N° 12).

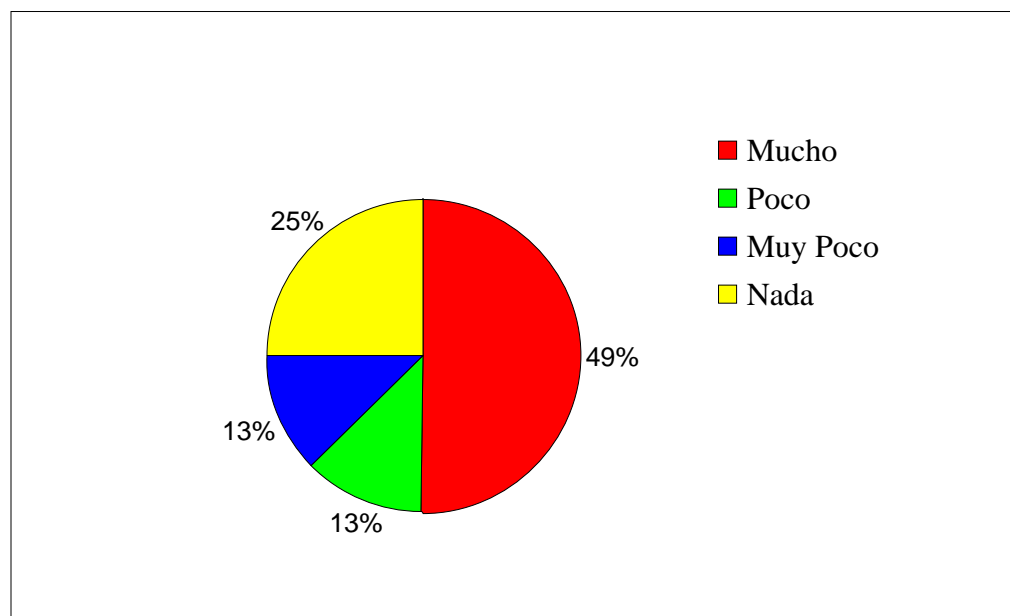
Gráfico N° 12: Impacto de la Reconducción Presupuestaria



Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, al ser consultados sobre si los desarrollos petroleros Costa Afuera (en Paria) tienen influencia en las dependencias del Área Administrativa, el 49% de los encuestados afirmó que el desarrollo de proyectos petroleros como el caso de Costa Fuera en Paria tienen mucha influencia, el 13% mencionó que estos desarrollos petroleros tienen poca o muy poca influencia, seguido de un 25%, que concluyó que no tiene impacto alguno (ver Gráfico N° 13). Es importante destacar, que estos proyectos económicos tienen un impacto determinante en la región, por lo que el área administrativa debe aprovechar esta oportunidad que ofrece el entorno para potenciar las partes neurálgicas de la organización.

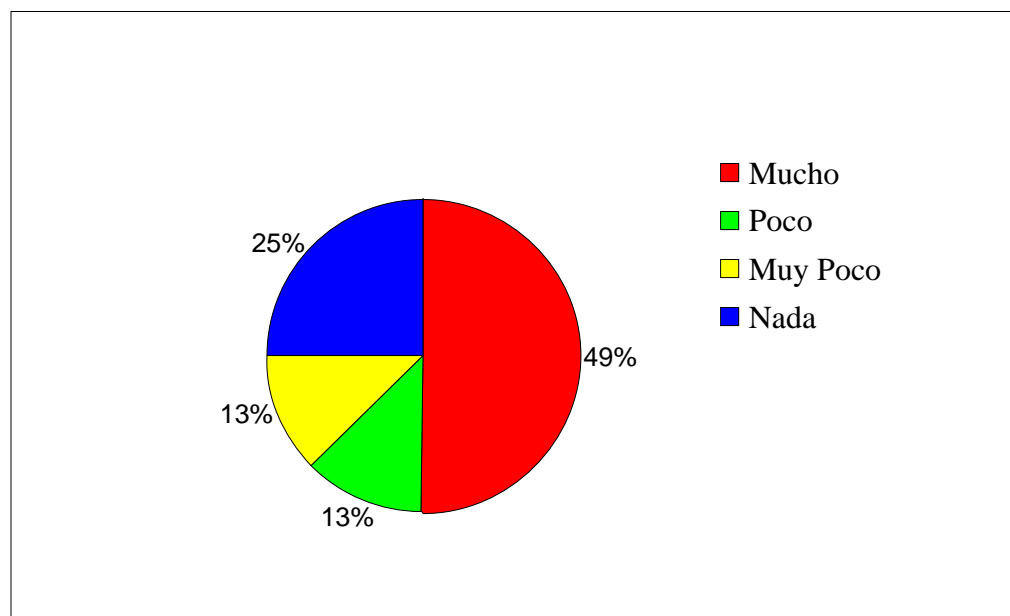
Gráfico N° 13: Impacto del Desarrollo Petrolero



Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, al pulsar la opinión de los encuestados acerca de que si el control de cambio sobre las divisas en Venezuela afecta la adquisición de bienes y/o servicios en sus respectivas dependencias, el 49% de los encuestados indicó que el control de cambios que actualmente se aplica en Venezuela es un factor de mucho impacto, el 26% mencionó que tiene poca o muy poca influencia y el 25% afirmó que esta condición cambiaria no tiene impacto alguno sobre las actividades ejecutadas sobre las diferentes dependencias que forman parte del Área Administrativa (ver Gráfico N° 14).

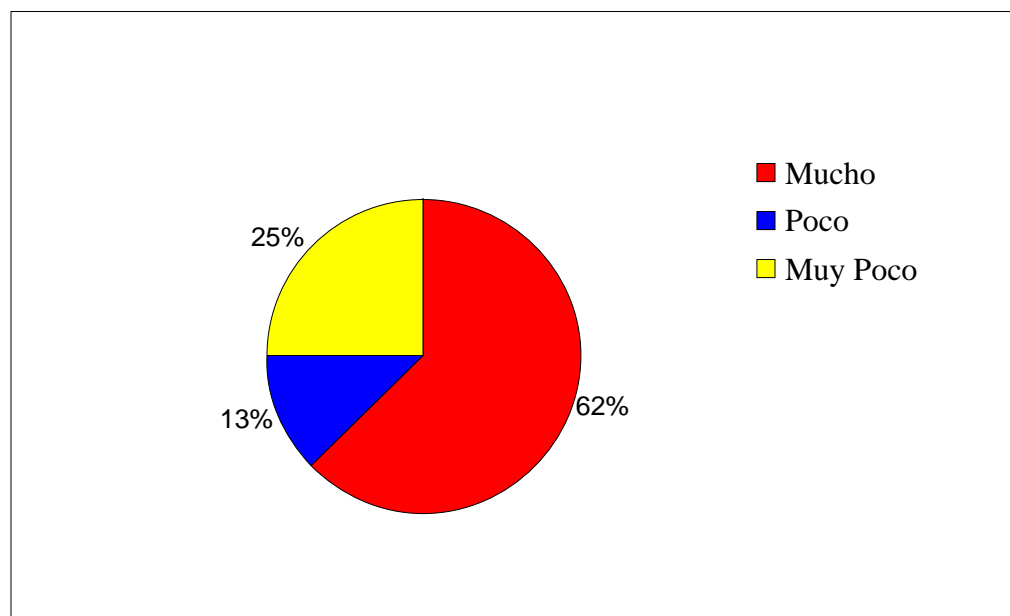
Gráfico N° 14: Impacto del Control de Cambio



Fuente: Las Autoras (2008)

Otro factor a considerar con los encuestados fue la escasez de bienes e insumos y si esta situación afecta el normal desenvolvimiento de las actividades de las dependencias, encontrándose que para el 62% de los encuestados es un elemento que impacta mucho sobre las actividades de las dependencias, en comparación con un 13% que afirmó que tiene poco impacto y un 25% que indicó que tiene muy poco (ver Gráfico N° 15). Este factor, producto de las condiciones económicas particulares que vive en este momento el país, deben ser estudiadas y enfrentadas para contrarrestar su efecto negativo.

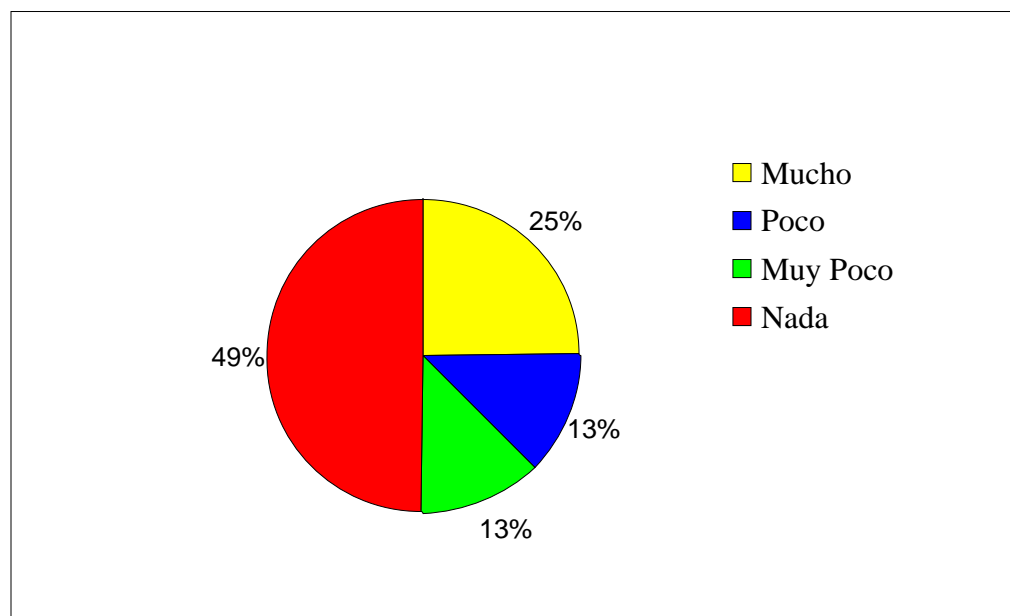
Gráfico N° 15: Impacto de la Escasez de Bienes y Servicios



Fuente: Las Autoras (2008)

Igualmente, se preguntó si los niveles de desempleo afectan de alguna manera las actividades de las diferentes dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, lo cual arrojó que el 49% afirmó, que los niveles de desempleo no influyen nada en las actividades de las diferentes dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo, el 25% mencionó que impacta mucho y el 13% indicó que tiene poco y muy poco impacto (ver Gráfico N° 16).

Gráfico N° 16: Impacto de los Niveles de Desempleo

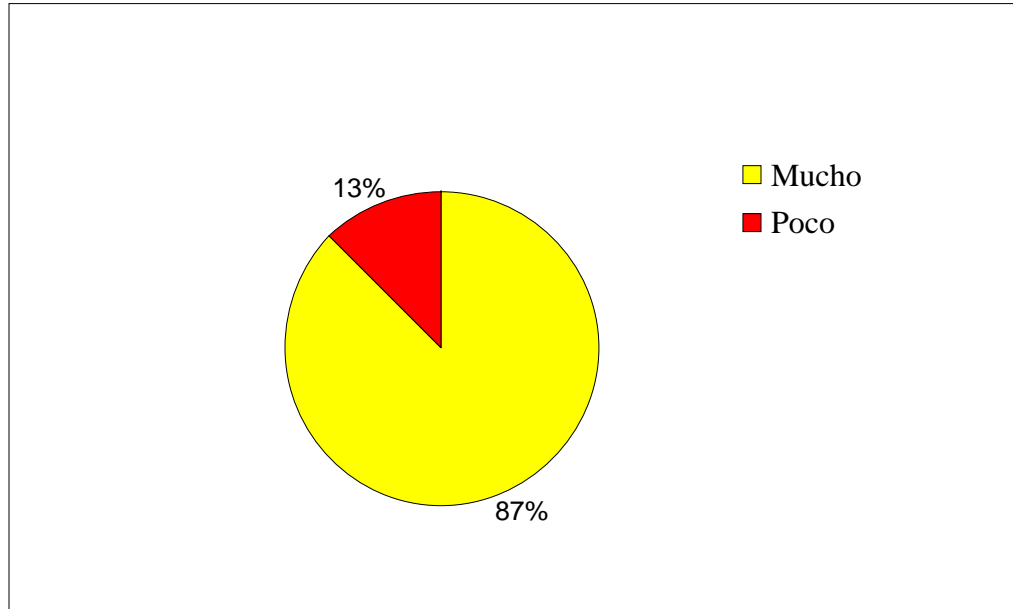


Fuente: Las Autoras (2008)

En el mismo orden de ideas, el 87% considera como un factor de mucho impacto en las diferentes dependencias, las fluctuaciones de precios y los niveles de inflación, pues, la adquisición de bienes y servicios por parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se ve afectada por los elevados precios y el presupuesto deficitario con el que se cuenta (ver Gráfico N° 17).

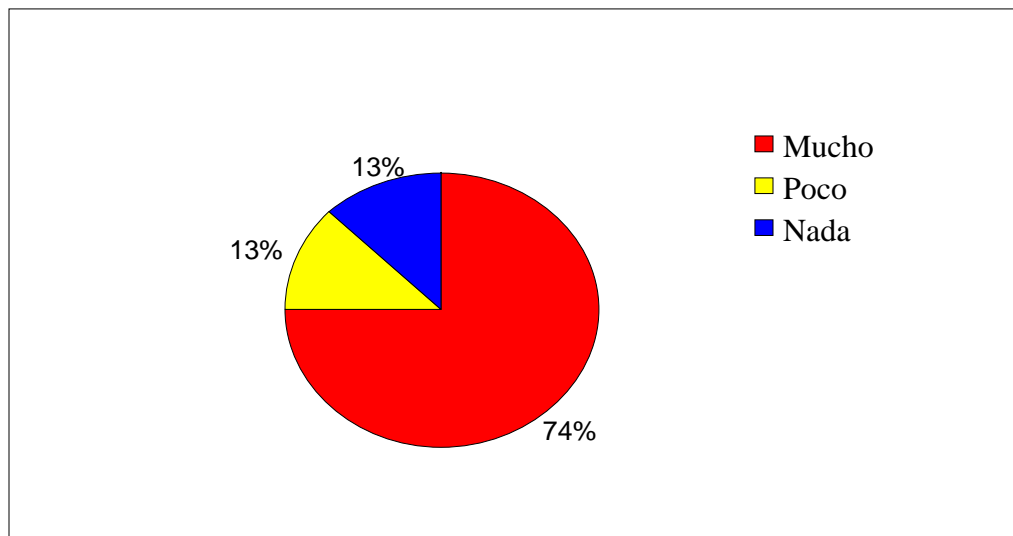
En atención a lo anterior, el 74% afirmó que las políticas monetarias y cambiarias impulsadas por el Gobierno Nacional representan un factor que tiene mucho impacto sobre el desempeño de sus dependencias y un 13% mencionó que tienen poco, seguido de un igual porcentaje (13%) que concluyó que no tenían impacto alguno (ver Gráfico N° 18).

Gráfico N° 17: Impacto de las Fluctuaciones de Precios y Niveles de Inflación



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 18: Impacto de las Políticas Monetarias y Fiscales



Fuente: Las Autoras (2008)

Tomando en cuenta lo anterior, en lo que respecta a los factores económicos se pudo detectar, de acuerdo a la información arrojada por las encuestas, que las

variables que tienen más impacto en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, son las fluctuaciones de precios (17%), el déficit presupuestario del sistema de educación superior (17%), los índices de inflación (16%) y las políticas monetarias (13%) y el control de cambio (13%). Al mismo tiempo, estos resultados se vislumbran en las diferentes dependencias donde el déficit presupuestario (37%), la inflación (37%) y las políticas monetarias, fiscales y cambiarias (21%) representan las variables de más peso.

En este sentido, por un lado, el 62% de los encuestados vigila los cambios en los principales indicadores económicos, donde el 75% de las dependencias tiene un presupuesto reconducido asignado, que de acuerdo al 87% de los encuestados, influye directamente en la eficacia y eficiencia de las actividades que desarrollan. Por otro lado, la escasez de bienes y servicios representaron otras variables significativas, pues, el 62% consideró que esto incide en el normal desenvolvimiento de sus funciones y como otra variable subyacente se destaca los niveles de desempleo (49%).

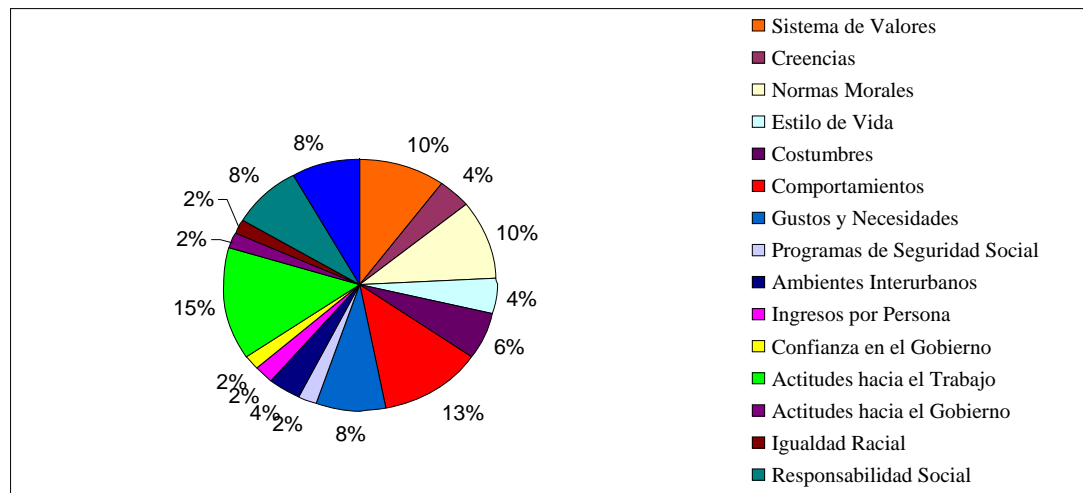
Tomando en cuenta lo anterior, los factores económicos representan variables de gran importancia para las diferentes dependencias del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. De allí la necesidad de aprender a capitalizar todos estos impactos económicos de manera positiva.

4.2.3.- Factores Sociales

El factor social es determinante en la conjugación de las ventajas comparativas y competitivas de la organización. En este sentido, se les preguntó a los miembros de las dependencias del Área Administrativa qué fuerzas sociales influían en el desempeño de sus funciones, encontrándose que las actitudes hacia el trabajo (con un 15%), los comportamientos (con un 13%) y el sistema de valores (con un 10%) se

destacan como los factores de más impacto en el desarrollo de las actividades de las diferentes dependencias. También, es importante destacar que las normas morales fueron señaladas como otro aspecto a considerar junto con la responsabilidad social y los ambientes intraurbanos (con un 8%) (ver Gráfico N° 19).

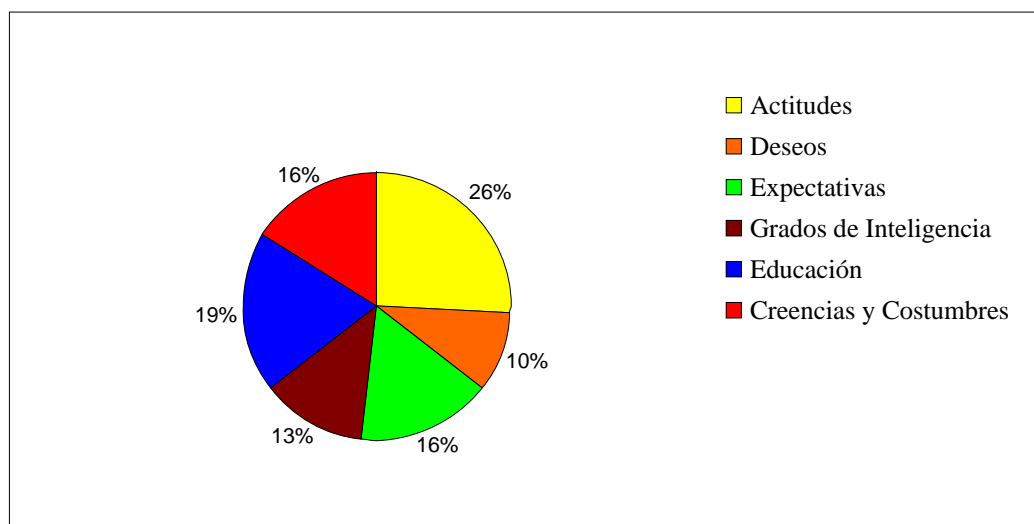
Gráfico N° 19: Impacto de los Factores Sociales



Fuente: Las Autoras (2008)

En esta misma arista se pulsó la opinión de los encuestados acerca de cuáles elementos inherentes a las personas de la organización eran considerados importantes, a lo que señalaron que las actitudes (con un 26%), seguido de la educación de los miembros de la organización (con un 19%), las creencias y costumbres y las expectativas (cada uno con un 13%) y los grados de inteligencia son elementos más relevantes (ver Gráfico N° 20). Es importante acotar que, estas características señaladas son intrínsecas de las personas y deben ser encauzadas para la consecución de los objetivos de la organización.

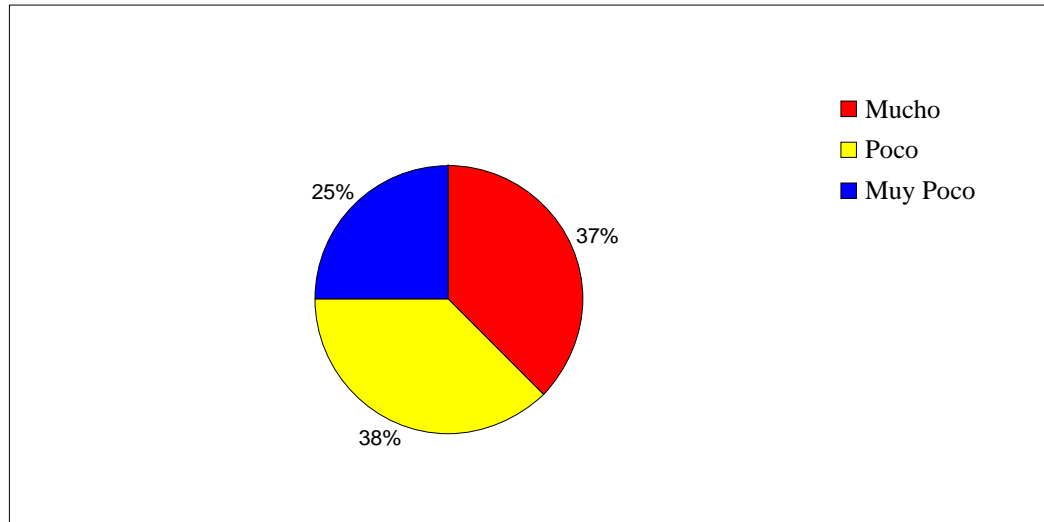
Gráfico N° 20: Elementos Inherentes a las Personas



Fuente: Las Autoras (2008)

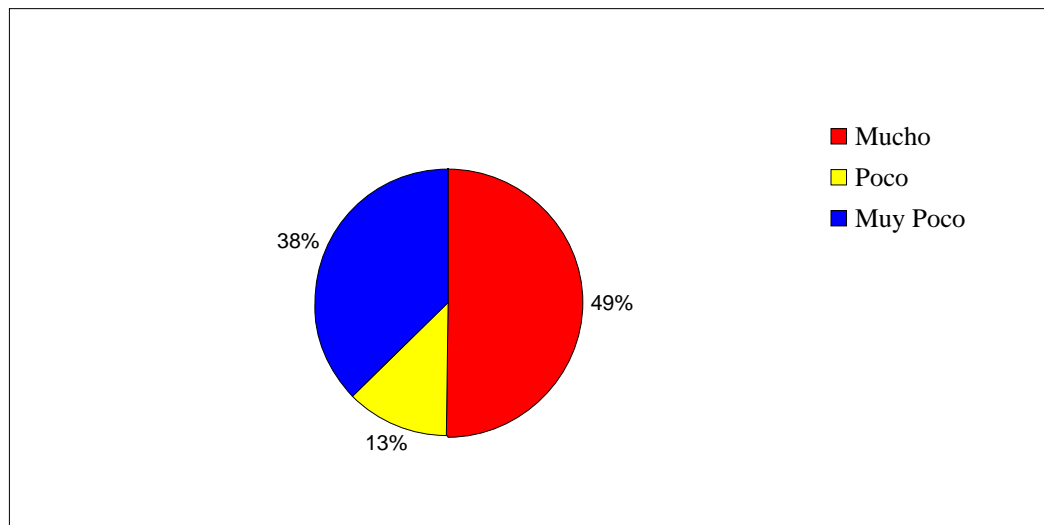
Cuando se consultó, si la esperanza de vida, en términos de seguridad social y los servicios de salud, tienen impacto sobre las diferentes dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los encuestados consideraron con un 38% que la seguridad social, en términos de esperanza de vida y servicios de salud, tienen poco impacto sobre sus respectivas dependencias. Al mismo tiempo, un 37% indicó que estas variables tienen mucho impacto y un 25% mencionó que tienen muy poco impacto en el desenvolvimiento de sus actividades (ver Gráfico N° 21). Esta interrogante es pertinente para concatenarla con otra pregunta realizada en la encuesta donde se pidió a los diferentes funcionarios que indicaran en qué grado afecta la inseguridad social a sus dependencias, el 49% de los encuestados afirmó que los niveles de inseguridad social influyen mucho en el desempeño de sus dependencias, seguido de un 38% que afirma que esta variable tiene muy poco impacto y un 13% que concluye que tiene poca influencia en el Área Administrativa, tal como se muestra en el Gráfico N° 22.

Gráfico N° 21: Impacto de la Esperanza de Vida (Seguridad Social y Salud)



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 22: Impacto de la Inseguridad Social

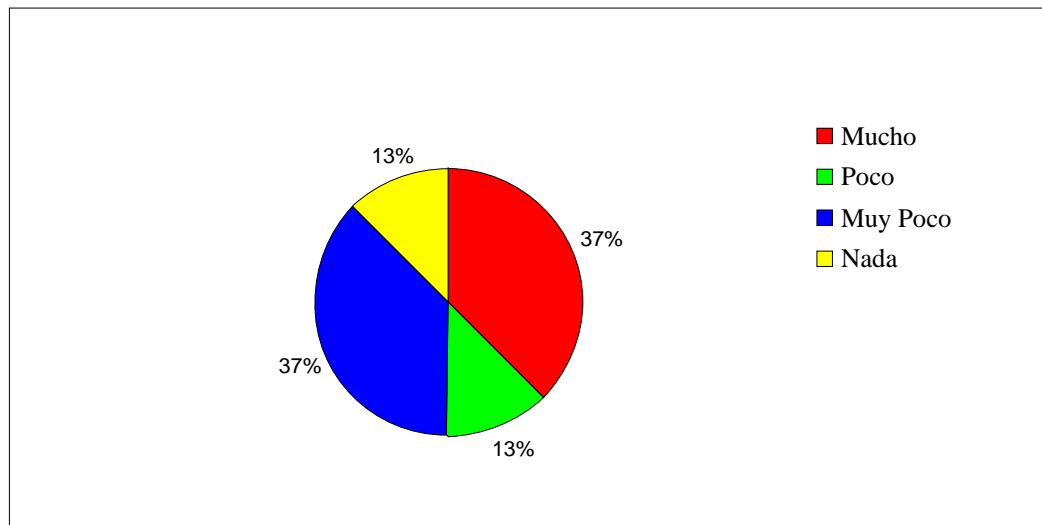


Fuente: Las Autoras (2008)

De igual forma, se consultó acerca de las variaciones en la matrícula estudiantil del Núcleo de Sucre y qué efectos causa este hecho en las respectivas dependencias, lo que arrojó que al 37% de los funcionarios encuestados les parece una variable de

mucho impacto y un porcentaje igual de encuestados (37%) consideró que tiene muy poco. De la misma forma, un 26% consideró que este elemento tiene poca o ninguna influencia sobre sus respectivas dependencias (ver Gráfico N° 23). Es importante tomar en cuenta que la Universidad de Oriente es una institución que brinda educación a nivel superior y el aumento asimétrico de la matrícula debe ser un aspecto importante a considerar en su éxito como organización.

Gráfico N° 23: Impacto de las Variaciones en la Matrícula Estudiantil



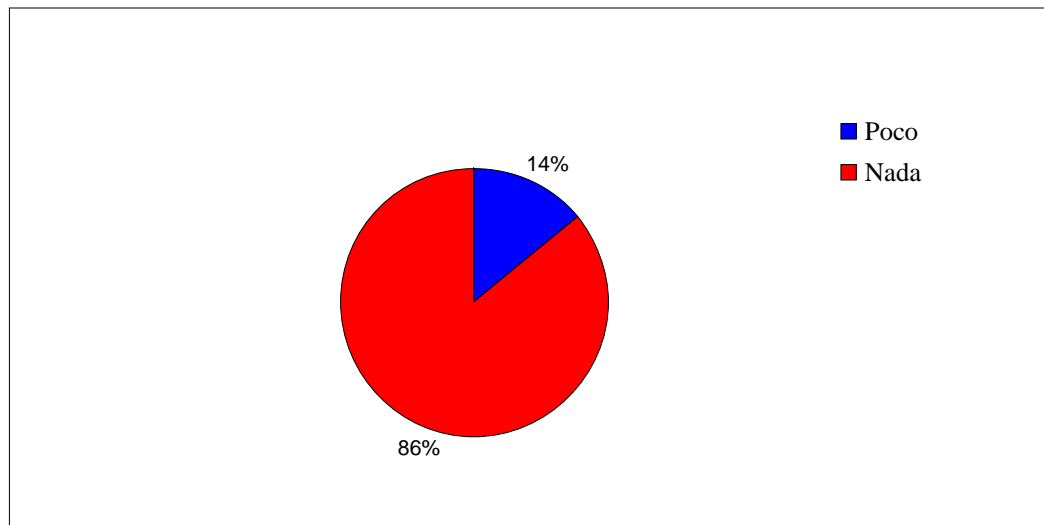
Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, de acuerdo a la información aportada por las encuestas, el 86% de los encuestados consideró que los programas sociales impulsados por el Gobierno Nacional donde se pueden mencionar: PDVAL, Misión Mercal, Misión Barrio Adentro, entre otros no impactan de ninguna forma las actividades de sus dependencias, seguido del restante 14% que afirma que tiene poca influencia (ver Gráfico N° 24).

También, se les preguntó si el surgimiento de alternativas en estudios superiores en la zona como: Misión Sucre, Universidad Bolivariana de Venezuela, Universidad

Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas, Misión Cultura, influyen de alguna manera sobre las actividades de sus dependencias, encontrándose que el 62% afirmó que el surgimiento de estas alternativas educativas no tiene ningún impacto sobre sus respectivas dependencias, en contraposición, con un 25% que menciona que dicha variable tiene poco impacto y un 13% considera que tiene muy poco impacto sobre el área administrativa (ver Gráfico N° 25).

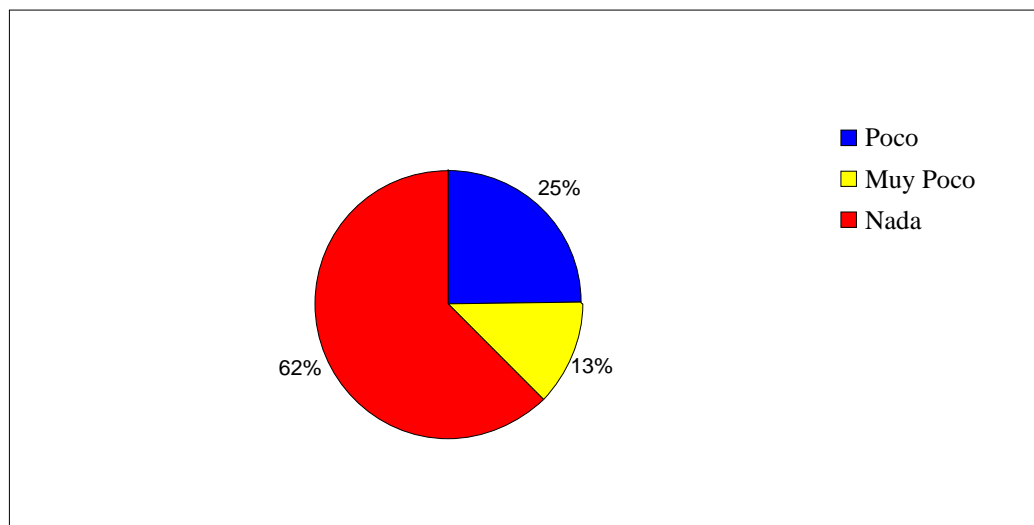
Gráfico N° 24: Impacto de los Programas Sociales



Fuente: Las Autoras (2008)

Siguiendo en el análisis de los aspectos sociales, es necesario destacar la importancia que tiene la formación del personal para potenciar las ventajas comparativas y competitivas de una organización. En ese sentido, se les preguntó a los funcionarios de las dependencias del Área Administrativa si el Núcleo de Sucre tenía planes de formación de personal, los resultados mostraron que un 50% de los encuestados considera que si se acometen planes de formación profesional y el otro 50% afirma que no se llevan a cabo actividades de este tipo en el Núcleo de Sucre (ver Gráfico N° 26).

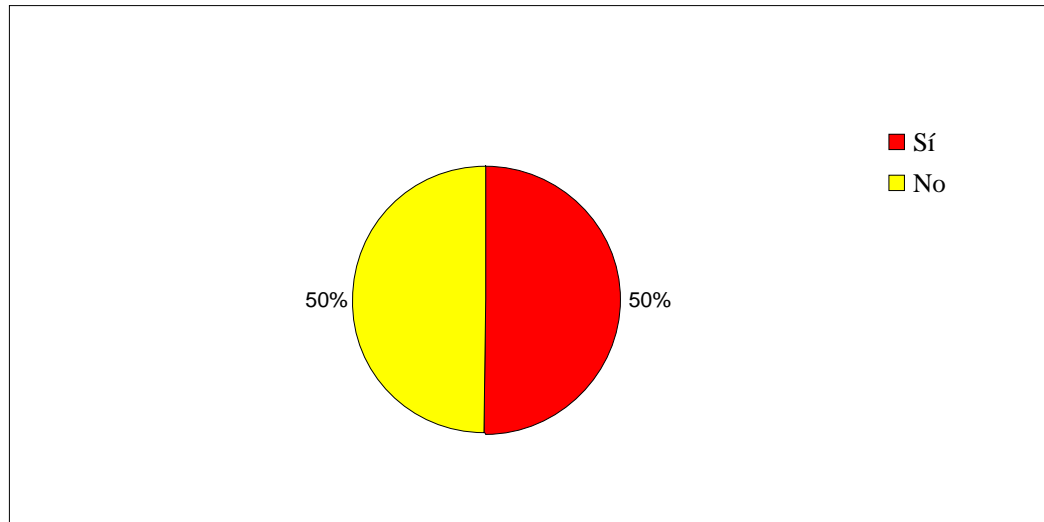
Gráfico N° 25: Impacto del Surgimiento de Alternativas Educativas



Fuente: Las Autoras (2008)

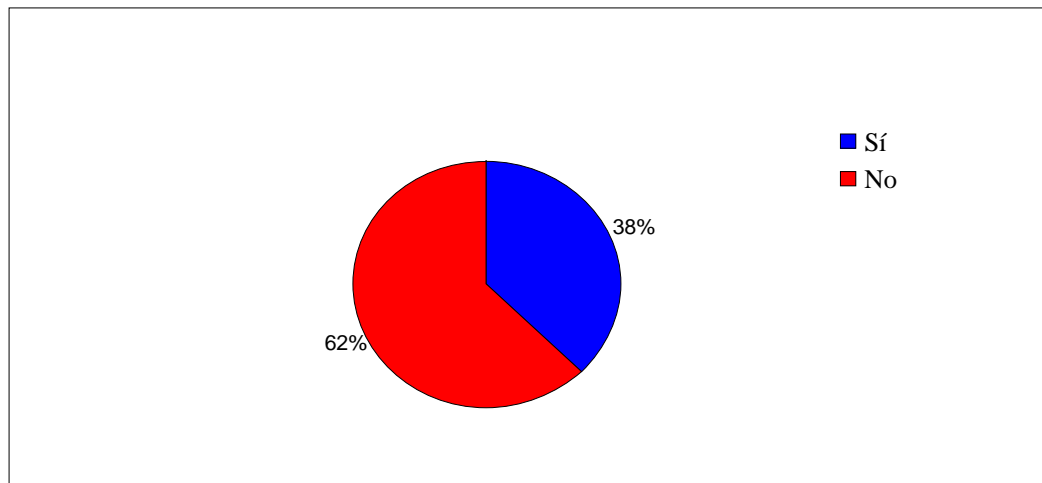
Este aspecto debe ser considerado de forma particular por la importancia que reviste la capacitación del personal en el diseño de estrategias que coadyuven al logro de los objetivos de la organización. También, se preguntó de manera específica si el área administrativa ejecutaba planes de formación para el personal que labora en sus distintas dependencias, considerando este resultado con el planteamiento anterior, pero con un margen más amplio de diferencia. De acuerdo a la información aportada por las encuestas, el 62% afirmó que no se realizan planes de formación del personal en las unidades dependientes del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por otro lado, el 38% mencionó que si (ver Gráfico N° 27).

Gráfico N° 26: Planes de Formación del Personal Núcleo de Sucre



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 27: Planes de Formación del Personal del Área Administrativa



Fuente: Las Autoras (2008)

En resumen se pueden decir que, las actitudes hacia el trabajo (15%), el comportamiento (13%), el sistema de valores (10%) y las normas morales (10%) son aspectos que impactan de manera importante sobre el desempeño de las actividades de las diversas dependencias. De igual forma, otros elementos inherentes a las

personas como las actitudes (26%), la educación (19%), las creencias y costumbres y las expectativas (16%) respectivamente fueron consideradas como neurálgicas en esta arista.

Otros aspectos sociales de impacto lo constituyen factores como la inseguridad social que de acuerdo al 49% de los encuestados impacta mucho sobre sus respectivas dependencias. Así como también, tiene un impacto moderado el incremento de la matrícula estudiantil, pues, un 37% afirmó que esta variable influye mucho sobre sus actividades y un porcentaje igual de encuestados opinó que muy poco. Igualmente, resalta que un 86% de las respuestas apuntan que los programas sociales acometidos por el Gobierno Nacional (Barrio Adentro, Misión Mercal, PDVAL, entre otros) no tienen impacto alguno en el Área Administrativa; al mismo tiempo, el surgimiento de alternativas educativas como Misión Sucre, Universidad Bolivariana de Venezuela, UNEFA, entre otras, fue considerado por el 62% como un aspecto sin impacto sobre sus respectivas dependencias.

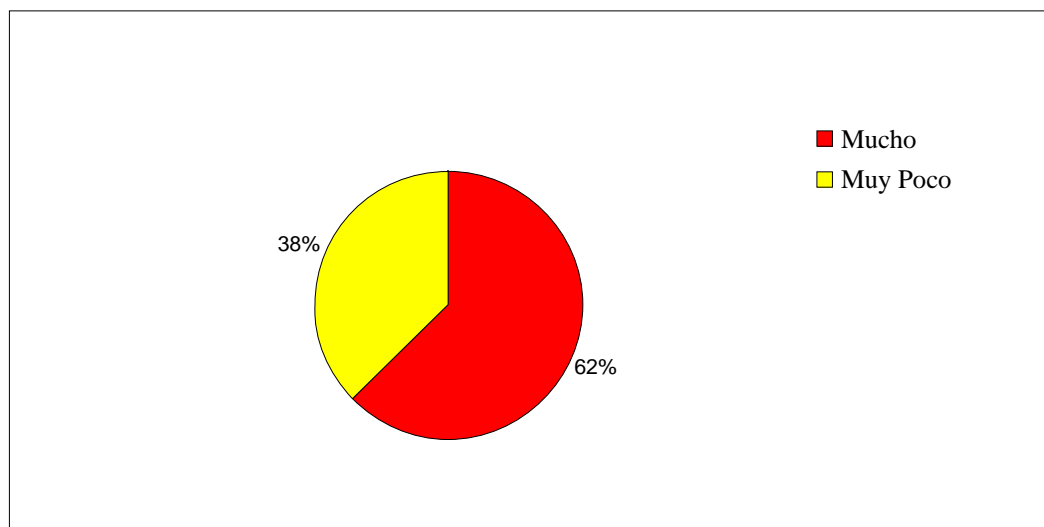
De igual forma, es importante acotar que un 62% afirma que en el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se acometen planes de formación profesional lo que constituye un aspecto positivo, máximo la importancia que tiene la formación del recurso humano para lograr el éxito organizacional.

4.2.4.- Factores Culturales

Entre otro de los elementos neurálgicos en el análisis de las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente entre los que se cuentan los factores culturales. Por tal razón, se les encuestó acerca del impacto que tienen las costumbres y estilos de vida de los miembros de la

comunidad universitaria en las actividades de sus respectivas dependencias, encontrándose que un 62% afirma que las costumbres y los estilos de vida de los miembros de la comunidad universitaria influyen de manera importante en las actividades de sus respectivas dependencias, en cambio, un 38% opinó que no tienen impacto alguno (ver Gráfico N° 28).

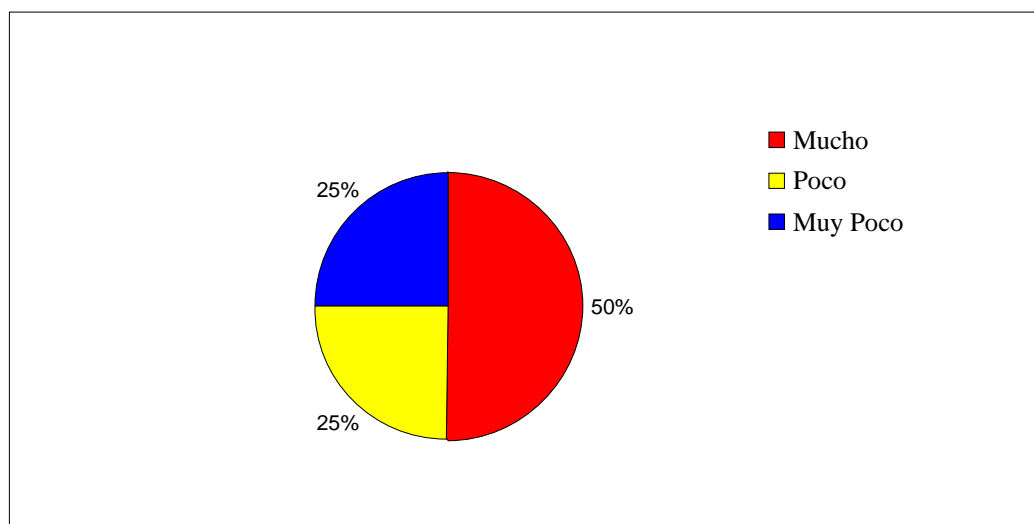
Gráfico N° 28: Impacto de las Costumbres y Estilos de Vida



Fuente: Las Autoras (2008)

Seguido de lo anterior, el 50% de los encuestados afirmó, por un lado, que los gustos y necesidades de los miembros del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente impactan mucho sobre sus respectivas dependencias y, por otro lado, igual porcentaje de funcionarios, es decir, un 25% respectivamente mencionaron que esta variable influye poco o muy poco en sus actividades (Gráfico N° 29).

Gráfico N° 29: Impacto de los Gustos y Necesidades

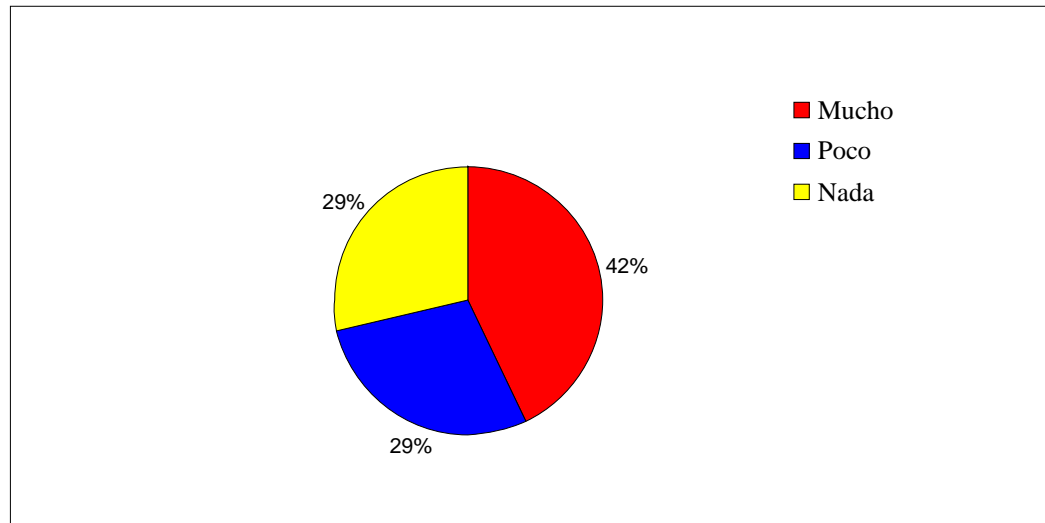


Fuente: Las Autoras (2008)

Otro elemento importante en el análisis de los factores culturales lo representan las demandas y creencias sociales, que de acuerdo al 42% de los funcionarios encuestados, tienen mucha influencia en la estabilidad general del entorno y en la competitividad de la organización. En este mismo orden, el 29% afirmó que dicha variable tiene poco impacto sobre sus actividades y un porcentaje similar (29%) concluyó que este elemento no tiene impacto alguno sobre el ámbito donde opera el área administrativa (ver Gráfico N° 30).

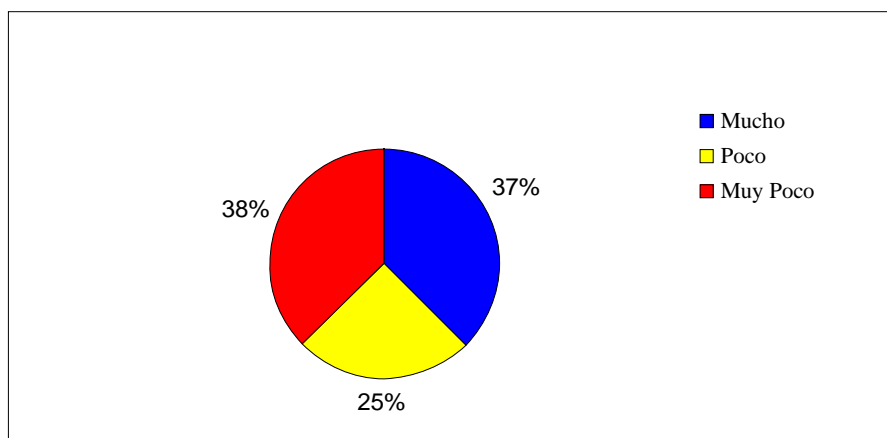
Asimismo, de acuerdo al gráfico N° 31, un 38% de los funcionarios encuestados afirmó que la Universidad de Oriente contribuye muy poco a la formación laboral y profesional de los miembros del área administrativa. En cambio, un 37% mencionó que la institución aporta mucho a su adiestramiento laboral y un 25% concluyó que aporta muy poco al desarrollo de sus competencias.

Gráfico N° 30: Impacto de las Demandas o Creencias Sociales



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 31: Formación Profesional y/o Laboral



Fuente: Las Autoras (2008)

En síntesis, en lo que se refiere a los factores culturales y de acuerdo a la información analizada, un 62% opina que las costumbres y los estilos de vida tienen influencia en las actividades de las diferentes dependencias. En este mismo orden de

ideas, un 50% de los resultados apuntan que los gustos y necesidades de los miembros del Núcleo también representan un factor a considerar.

En este contexto, el 42% de los consultados considera que las demandas y creencias sociales influyen mucho en la estabilidad general del entorno en que operan las dependencias y un 29% opina que no tiene impacto alguno, lo que demuestra que hay dispersión en las opiniones mostradas y se podría afirmar, entonces, que el impacto de estas variables son moderadas.

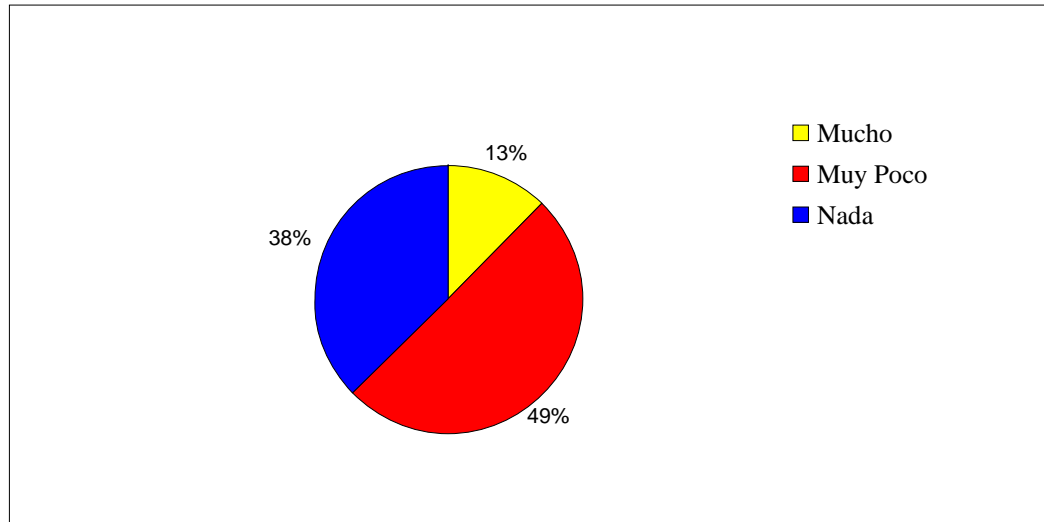
4.2.5.- Factores Demográficos

Siguiendo en el análisis de los factores externos, es importante resaltar los elementos demográficos que también representan una variable de influencia en el entorno general del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En este sentido, de acuerdo al 49% de los encuestados, los aspectos demográficos tienen muy poco impacto sobre el desempeño del área administrativa. Asimismo, el 38% afirmó que estas variables no tienen impacto alguno sobre las actividades que se desarrollan en las distintas dependencias y un 13% informó que elementos como la edad, sexo y estado civil impactan mucho sobre las unidades en las que ejecutan sus actividades (ver Gráfico N° 32).

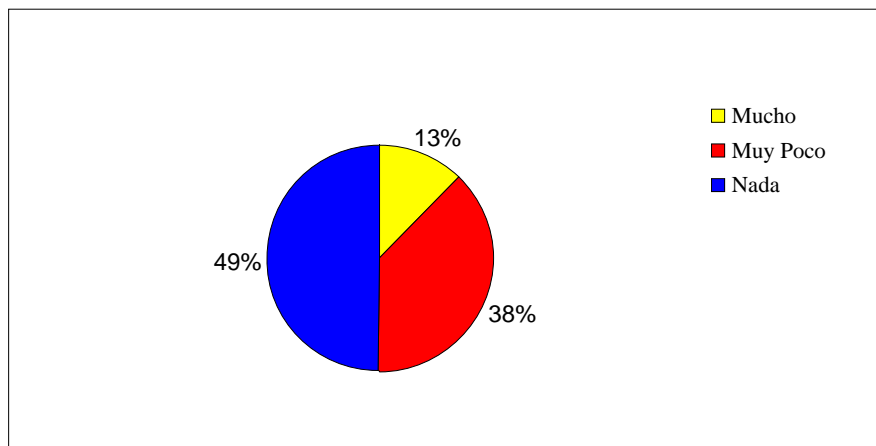
En el mismo orden de ideas, un 49% de los encuestados considera que la densidad poblacional es una variable que no tiene ninguna influencia en el desempeño y un 38% afirma que tiene muy poco impacto, en contraste, con un 13% que mencionó que este factor demográfico tiene mucha influencia en las actividades del área administrativa (ver Gráfico N° 33).

Gráfico N° 32: Impacto de los Aspectos Demográficos



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 33: Impacto de la Densidad Poblacional

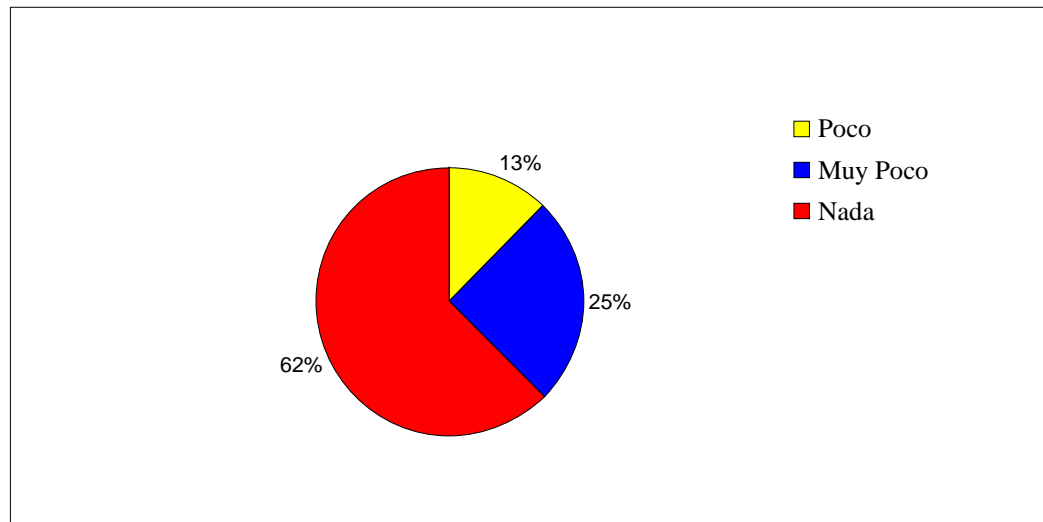


Fuente: Las Autoras (2008)

Tomando en consideración lo anterior, el 62% de los funcionarios encuestados afirma que variables como la tasa de esperanza de vida y control natal no tienen impacto alguno en el desempeño de sus respectivas dependencias, en contraposición,

con un 38 % que considera que estos elementos tienen poca o muy poca influencia en sus actividades (ver Gráfico N° 34).

Gráfico N° 34: Impacto de la Tasa Esperanza de Vida y Control Natal



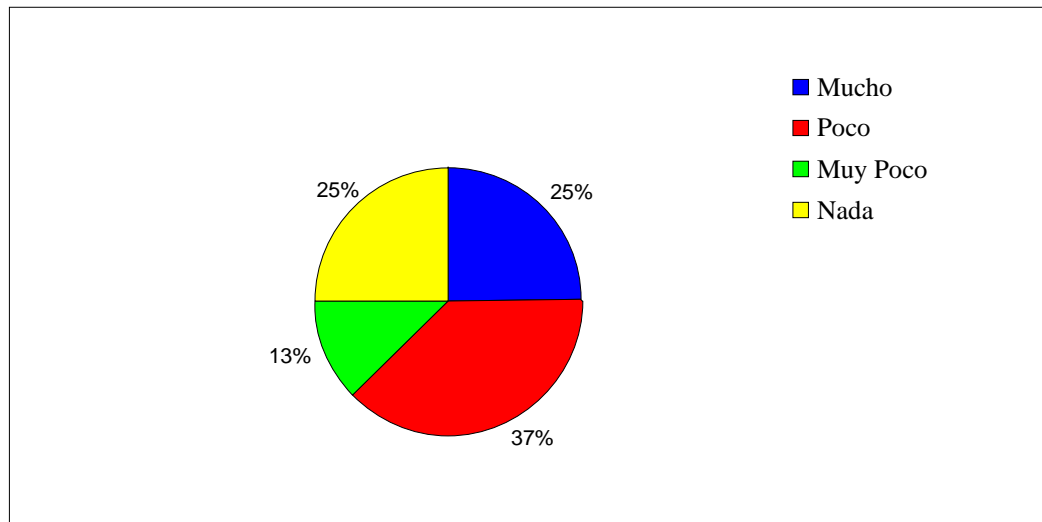
Fuente: Las Autoras (2008)

A pesar de que la inserción de la fuerza laboral femenina es un factor importante en el dinamismo y desarrollo de las organizaciones modernas, el 37% de los funcionarios encuestados considera que esta variable tiene poca influencia en las dependencias del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. De igual forma, un 25% afirma que este elemento tiene mucho impacto sobre el desempeño de las distintas unidades, en cambio, un 13% y un 25% respectivamente creen que este hecho tiene muy poca o ninguna influencia en el área administrativa (ver Gráfico N° 35).

El aspecto racial y étnico de los miembros del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no es una variable de impacto en el desempeño de las dependencias del área administrativa, según lo afirmado por el 87% de los

encuestados. De igual forma, el 13% de los consultados mencionó que estas variables tenían muy poco impacto sobre sus actividades (ver Gráfico Nro 36).

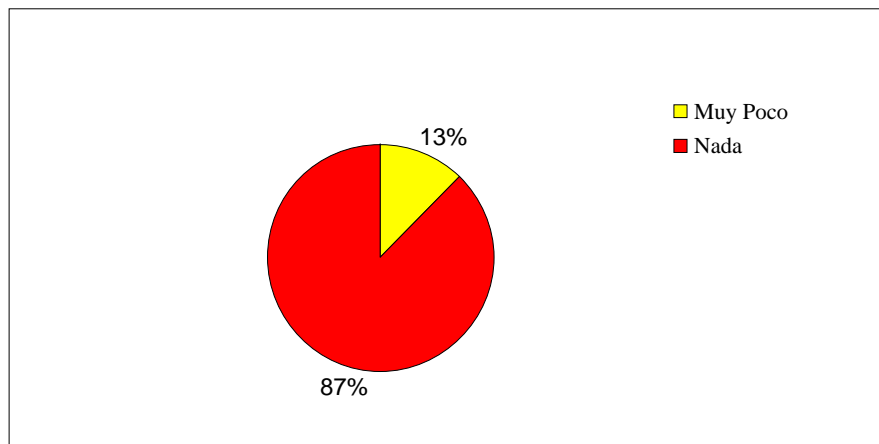
Gráfico N° 35: Impacto del Aumento de Mujeres en el Mercado Laboral



Fuente: Las Autoras (2008)

Indudablemente, los aspectos demográficos son otro de los elementos relevantes que inciden sobre el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. De acuerdo a la información arrojada por las encuestas, el 49% de las respuestas apuntaron a que los aspectos demográficos como la edad, sexo, estado civil, entre otros tienen muy poco impacto sobre las respectivas dependencias. De igual forma, las tasas de esperanza de vida y control natal tampoco tienen ningún impacto sobre el Área Administrativa de acuerdo a lo señalado por el 62% de los encuestados; sin embargo, se consideró como una variable de influencia el aumento de mujeres en el campo laboral (37%), más no así el aspecto racial y étnico que según el 87% no tiene ninguna relevancia.

Gráfico N° 36: Impacto del Aspecto Racial y Étnico



Fuente: Las Autoras (2008)

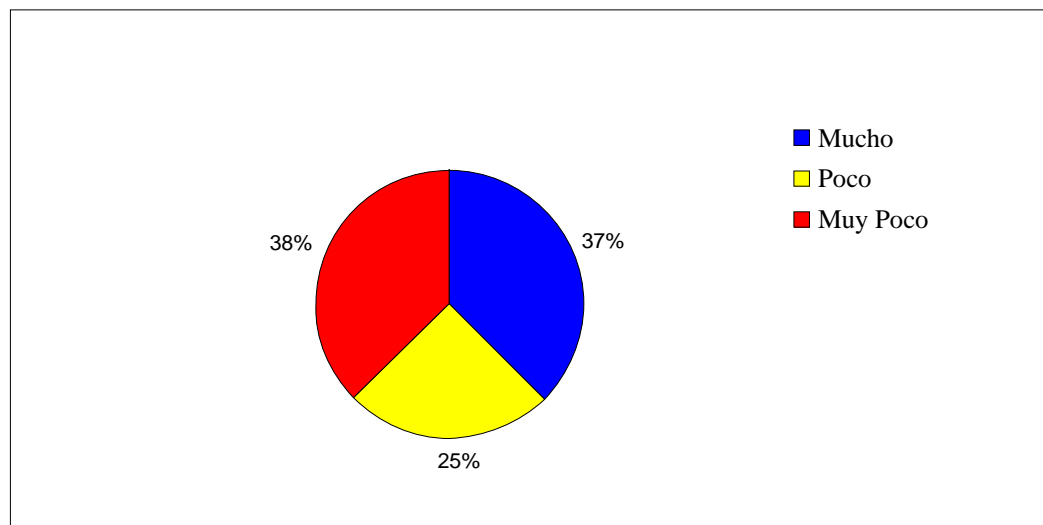
Lo anterior pone de manifiesto, que los aspectos demográficos no tienen un impacto o relevancia mayor sobre el desempeño del Área Administrativa como se ha manifestado en otros elementos del análisis, lo que se puede apreciar por las respuestas recogidas en las encuestas.

4.2.6.- Factores Geográficos

Las variables geográficas representan un elemento a considerar en el análisis de los elementos externos del ambiente general de la organización. En tal sentido, se les preguntó a los funcionarios de las distintas dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente si conocen las potencialidades del entorno geográfico donde está enclavada, encontrándose que un 38% afirma que conoce muy poco las potencialidades geográficas del área donde se encuentra ubicada la institución y un 37% mencionó que conoce mucho las ventajas geográficas de la zona, en contraposición, con un 25% que concluye que esta variable tiene muy poca influencia en su desempeño (ver Gráfico N° 37).

En este sentido, se consultó a los funcionarios de las dependencias del Área Administrativa acerca de elementos geográficos importantes como: número de proveedores por área geográfica, principales servicios por área geográfica, entre otros y como manejaban sus respectivas dependencias la influencia de dichos elementos, encontrándose que el 37%, los encuestados manejan muy poco los elementos geográficos mencionados y un 25% afirmó que estas variables tienen muy poca influencia en su desempeño y un porcentaje similar de los consultados (25%) mencionó que manejan con suficiencia estos factores, en contraposición, con un 13% que considera que estos conceptos no tienen influencia alguna en sus respectivas dependencias (ver Gráfico N° 38).

Gráfico N° 37: Conocimiento de las Potencialidades Geográficas

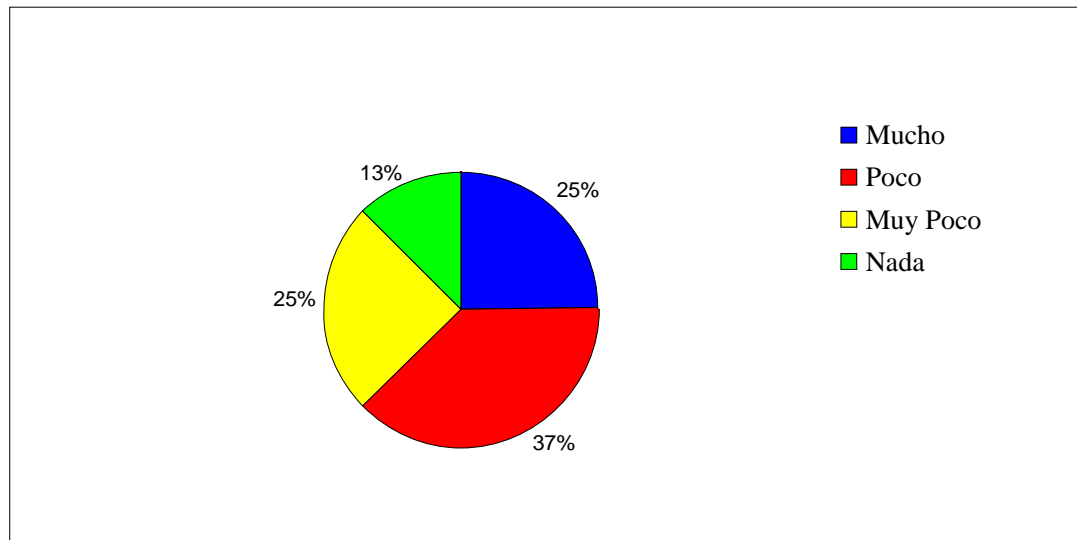


Fuente: Las Autoras (2008)

De igual forma, se preguntó a los funcionarios que forman parte del área administrativa si consideraban que la organización de la Universidad de Oriente por Núcleos en zonas geográficas distintas, repercute en las actividades que se realizan en sus respectivas dependencias, lo cual arrojó que el 37% opina que la distribución geográfica por núcleos tiene poco impacto sobre las distintas dependencias del área

administrativa del Núcleo, seguido de un 25% que considera que esta variable tiene mucha influencia y de un igual porcentaje (25%) que afirma que su impacto es moderado (ver Gráfico N° 39).

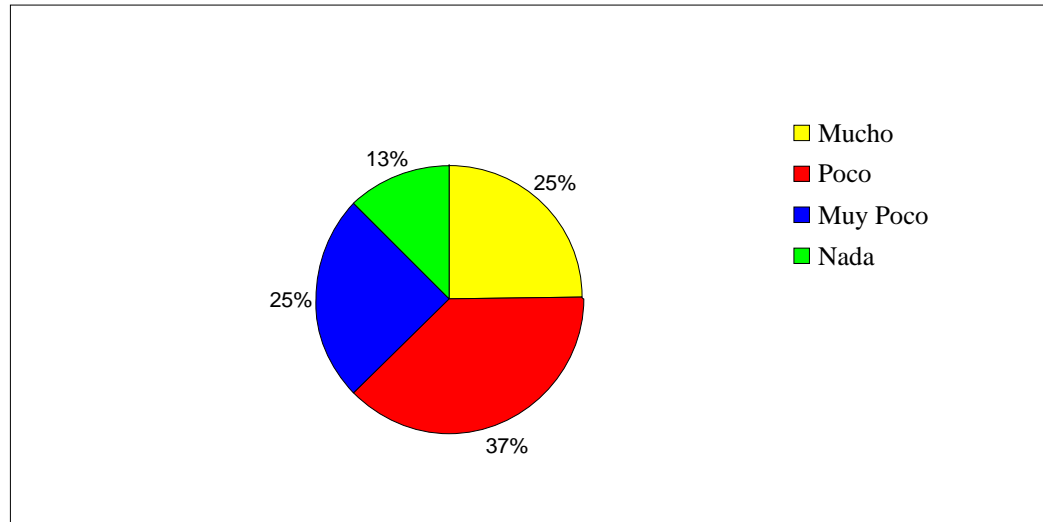
Gráfico N° 38: Manejo de Elementos Geográficos



Fuente: Las Autoras (2008)

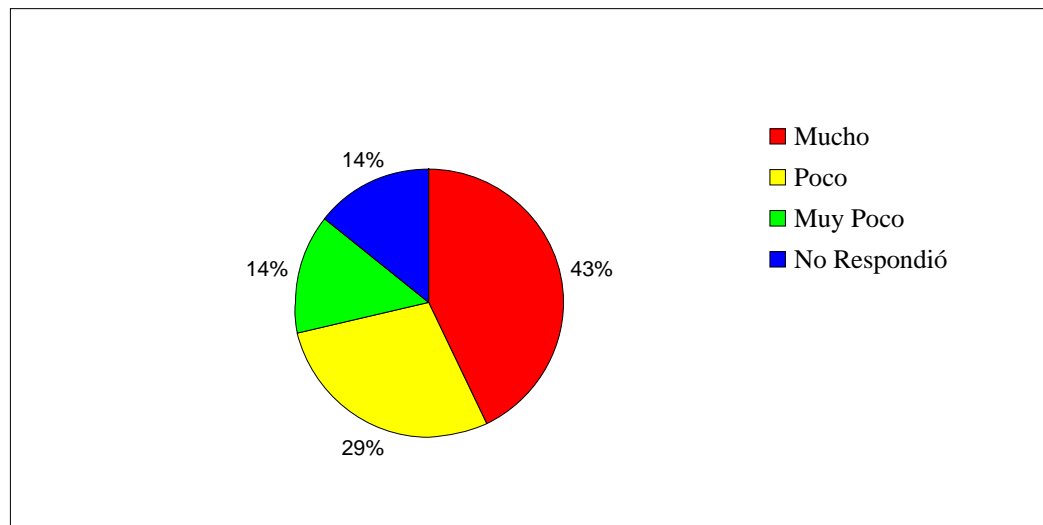
En función del planteamiento anterior, la posición geográfica del Núcleo de Sucre la Universidad de Oriente tiene un impacto importante sobre el desempeño de las dependencias del área administrativa, de acuerdo a lo mencionado por el 43% de los encuestados. Igualmente, el 29% considera que esta variable tiene poca influencia sobre las respectivas unidades y un 14% concluyó que muy poco. Es de destacar que el 14% de los funcionarios no respondió (ver Gráfico N° 40).

Gráfico N° 39: Impacto de la Distribución Geográfica de la UDO



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 40: Impacto Posición Geográfica del Núcleo de Sucre de la UDO



Fuente: Las Autoras (2008)

De acuerdo a lo anterior, en lo que se refiere al impacto de las variables geográficas, un 37% de los encuestados mencionó que conocen las potencialidades geográficas de la zona y su influencia en las dependencias donde operan; sin

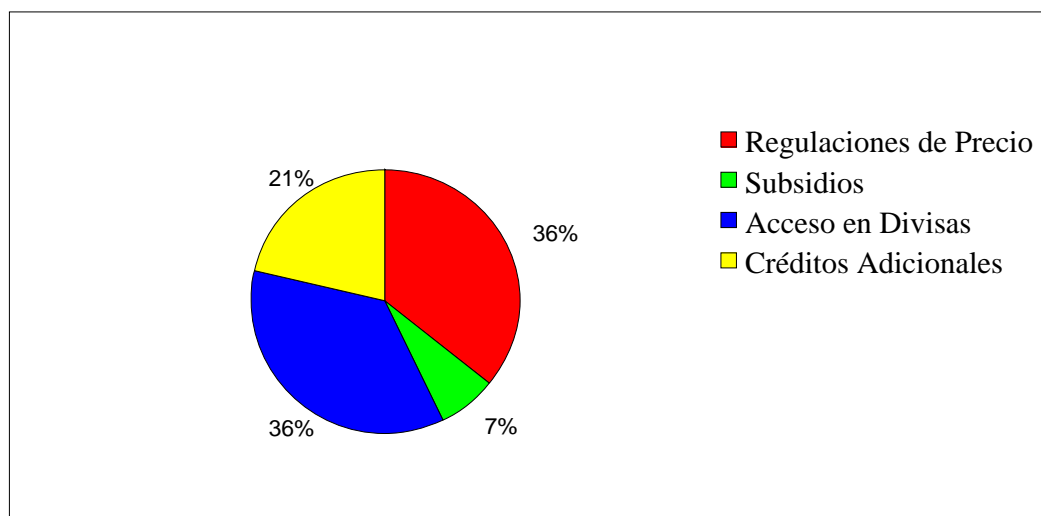
embargo, el 38% y 25% respectivamente indicó que tienen poco o muy poco impacto. Asimismo, un 37% mencionó que elementos geográficos importantes como: número de proveedores por área geográfica, principales servicios por área geográfica, entre otros son manejados por sus dependencias, pero, un 13% indicó que no es un aspecto a considerar tomando en consideración que este elemento debe ser incorporado como un factor clave en la competitividad del área administrativa y de la organización en general.

También es importante acotar, que un 37% de los encuestados afirmó que la distribución geográfica por núcleos tiene poca influencia en sus actividades y un 43% considera que dicha posición geográfica puede representar una oportunidad comparativa a aprovechar.

4.2.7.- Factores Políticos y Legales

Siguiendo en el desarrollo del análisis de las variables o factores que perfilan las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se encuentran los factores políticos y legales. En este sentido, se les consultó a los funcionarios de las mencionadas unidades que señalaran cuáles políticas públicas afectan a sus respectivas dependencias, encontrándose que el acceso a las divisas (36%) y las regulaciones de precios (36%) fueron considerados por los consultados como las variables de políticas públicas que generan más impacto en las respectivas dependencias, le siguen la posibilidad del otorgamiento de créditos adicionales (con un 21%) y los subsidios con un 7% (ver Gráfico N° 41).

Gráfico N° 41: Impacto de las Variables Políticas

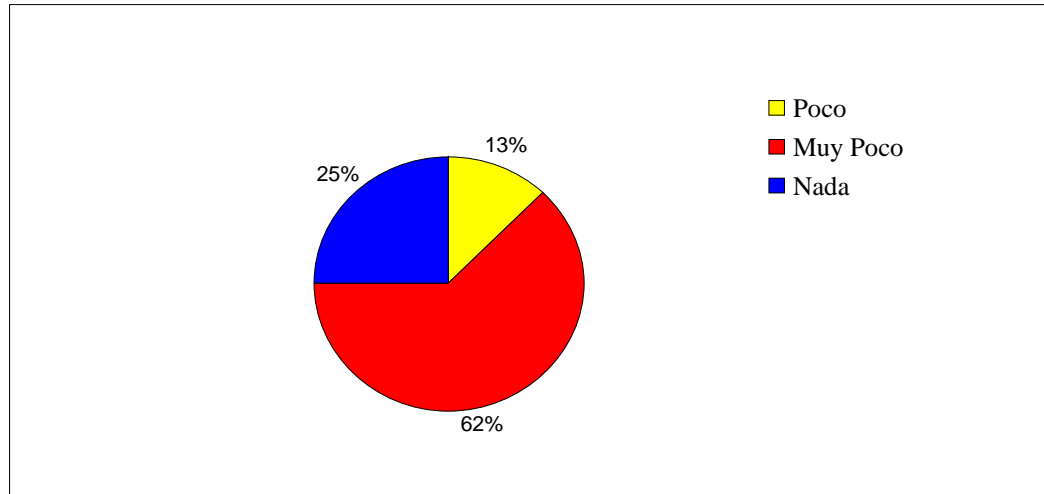


Fuente: Las Autoras (2008)

De igual forma, otra variable consultada fue el impacto de la política exterior de Venezuela en el desenvolvimiento de las actividades del área administrativa, donde acotaron el 62% de los consultados que la política exterior del país tiene muy poco impacto en las dependencias del área administrativa, seguido por un 25% que considera que esta variable no impacta de ninguna manera su desempeño y un 13% que afirma que tiene poca influencia en la competitividad de la organización (ver Gráfico N° 42).

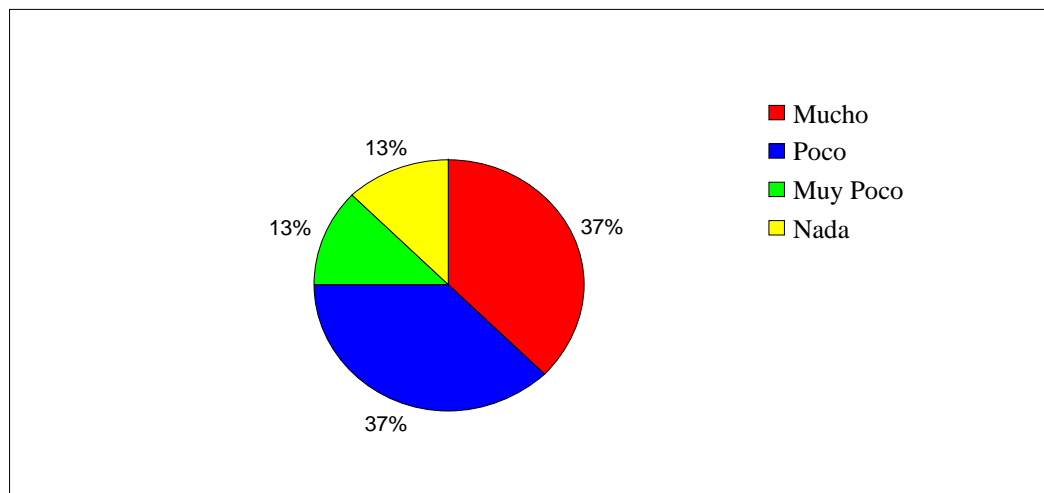
De igual forma, las reformas tributarias impulsadas por el Gobierno Nacional fueron consideradas por el 37% de los encuestados como un elemento de mucho impacto en las dependencias del área administrativa, el 37% de los consultados consideran que esta variable no tiene mucho impacto sobre el desempeño de las dependencias y el 13% menciona que es mínimo o nulo en este renglón (ver Gráfico N° 43).

Gráfico N° 42: Impacto de la Política Exterior



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 43: Impacto de las Reformas Tributarias



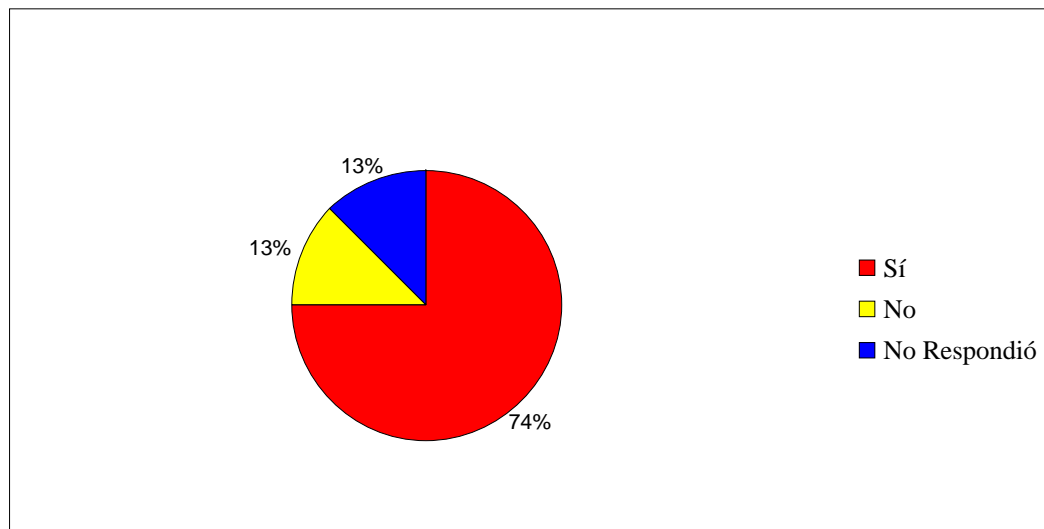
Fuente: Las Autoras (2008)

Los niveles de gasto público son otro elemento a considerar en el análisis y se preve que los fondos destinados al sector educación, presentaran variaciones las cuales se encuentran representados en la Gráfico N° 44, con un 74% que considera que los niveles de gasto público destinado al sector educación tenderán a la baja en

los próximos años, en contraposición, con un 13% que opina lo contrario, es decir, que tenderá al alza. Es de destacar que un 13% no respondió.

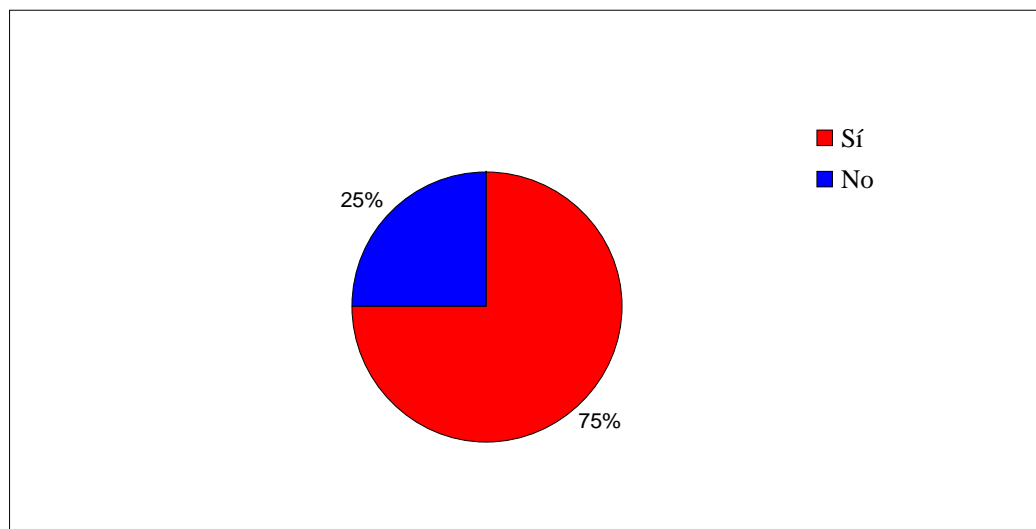
Ahora bien, de acuerdo a la información aportada por las encuestas, un 75% conoce la Ley de Contrataciones Públicas y el 25% restante la desconoce (ver Gráfico N° 45). Es de hacer notar que el manejo del marco jurídico es un factor coadyuvante en la determinación de las ventajas comparativas y competitivas.

Gráfico N° 44: Impacto de los Niveles de Gasto Público



Fuente: Las Autoras (2008)

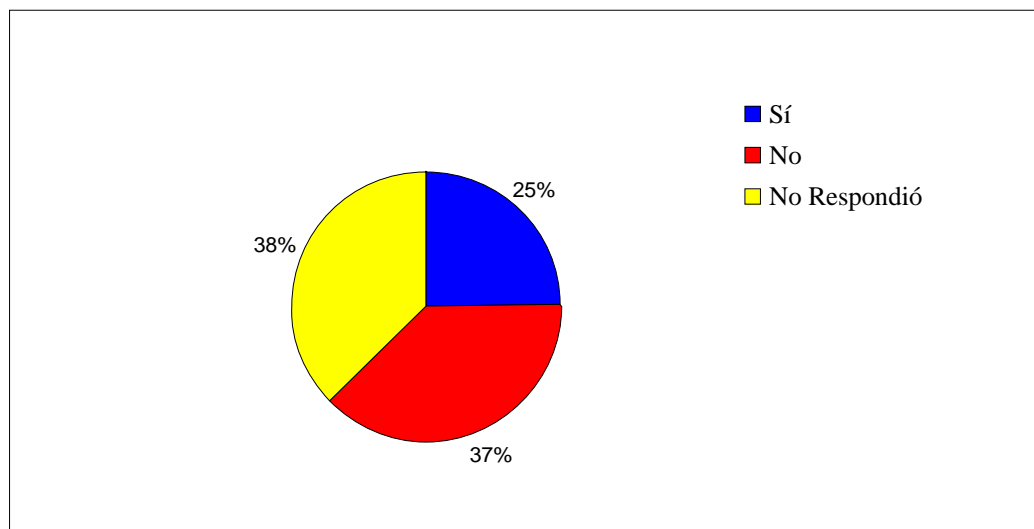
Gráfico N° 45: Conocimiento de la Ley de Contrataciones Públicas



Fuente: Las Autoras (2008)

En este mismo orden de ideas, se consultó si la promulgación de la mencionada Ley afecta la operatividad de las dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, encontrándose que un 38% de los encuestados no respondió acerca del planteamiento consultado y un 37% afirmó que ésta no tiene impacto alguno en el desempeño de las dependencias del área administrativa. Sin embargo, el 25% consideró que el mencionado marco legal si tiene una influencia directa en sus actividades (ver Gráfico N° 46).

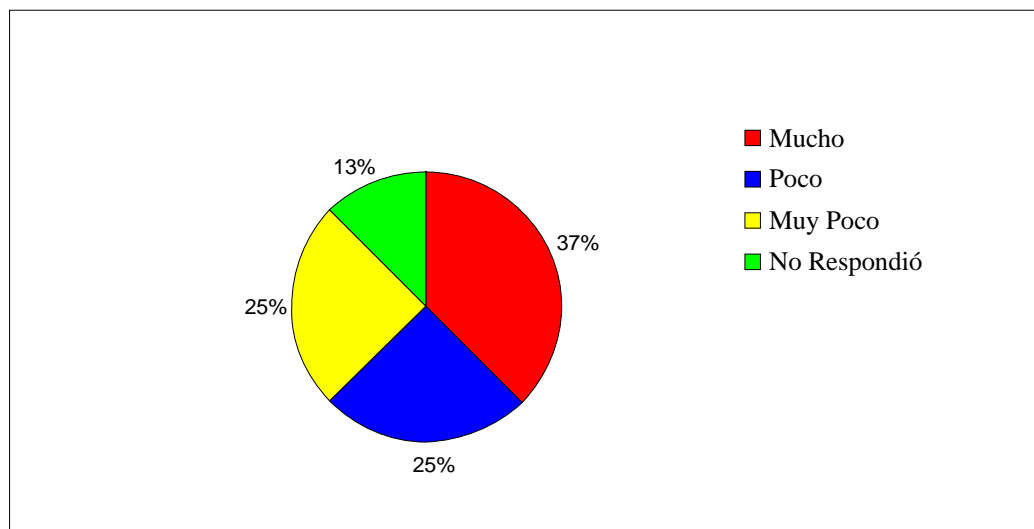
Gráfico N° 46: Impacto de la Ley de Contrataciones Públicas



Fuente: Las Autoras (2008)

Al mismo tiempo, se consultó a los funcionarios de las dependencias del área administrativa sobre si consideraban que el Gobierno Nacional mejorará sustancialmente su política de inversión en el sistema de Educación Superior, encontrándose en esta arista el 37% de los encuestados mencionaron que la política de inversión en el Sistema Educativo Universitario tiene mucho impacto en el desempeño de sus respectivas dependencias, en comparación, con un 50% que afirmó que tienen poca o muy poca influencia en su entorno y un 13% que no respondió (ver Gráfico N° 47).

Gráfico N° 47: Impacto de la Política de Inversión Sistema Educativo

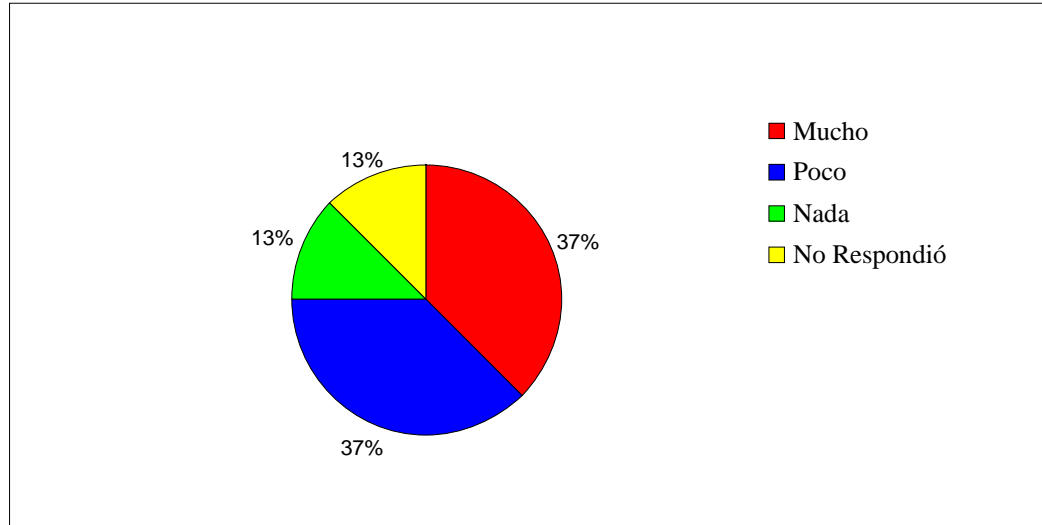


Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, el 37% de los encuestados afirma que el Sistema de Seguridad Social de la institución tiene un impacto significativo sobre sus respectivas dependencias. De igual forma, un similar porcentaje de consultados (37%) considera que esta variable tiene poco impacto sobre su desempeño y un 13% considera que, junto con otro 13% que no respondió (ver Gráfico N° 48).

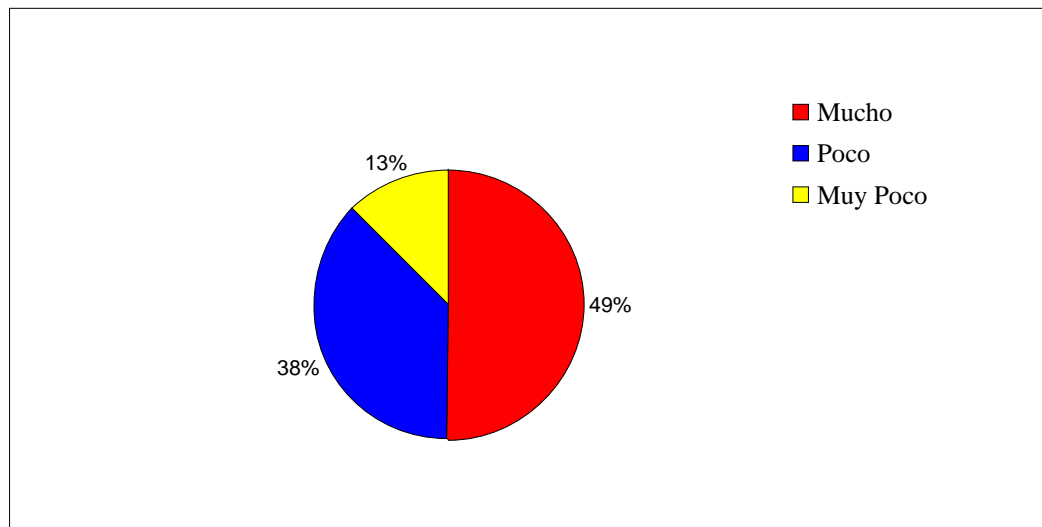
En el mismo orden de ideas, el 49% de los encuestados afirmó que las diferencias y las divergencias políticas tienen un impacto importante sobre las diferentes dependencias del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en contraste, con un 38% que considera que esta variable tiene poco impacto sobre su desempeño y un 13% que cree que es mínimo (ver Gráfico N° 49).

Gráfico N° 48: Impacto del Sistema de Seguridad Social



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 49: Impacto de las Diferencias y Divergencias Políticas

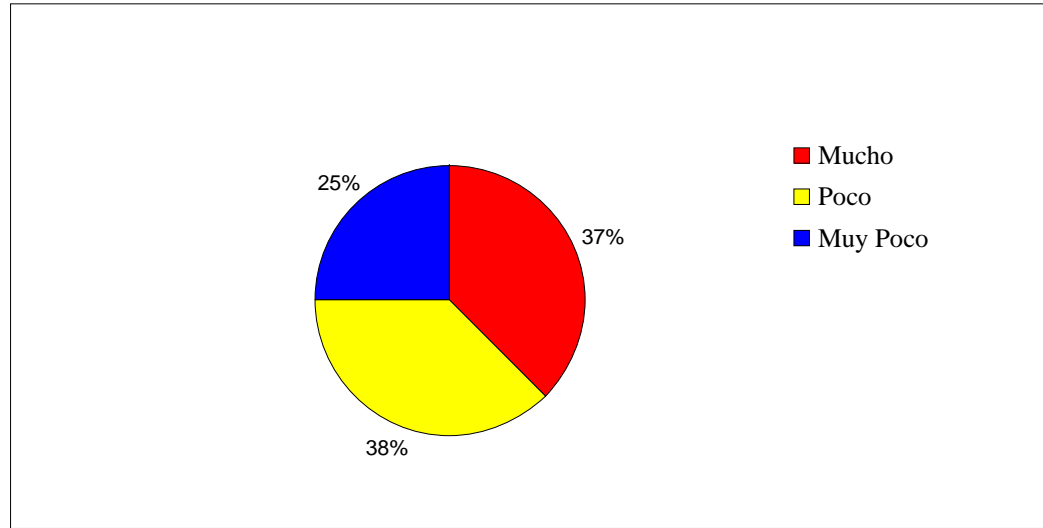


Fuente: Las Autoras (2008)

De acuerdo a la información aportada por las encuestas, un 38% opinó que los niveles de peligrosidad y delincuencia influyen poco en las dependencias del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y en el otro extremo

un 37% considera que tiene un impacto significativo, seguido de un 25% que opina que tiene muy poco impacto sobre su desempeño (ver Gráfico N° 50).

Gráfico N° 50: Impacto de los Niveles de Delincuencia y Peligrosidad Social



Fuente: Las Autoras (2008)

Ahora bien, el análisis de los factores políticos y legales arrojó que las regulaciones de precio (36%) y el acceso a las divisas (36%) constituyeron las variables que se consideraron de mayor influencia de acuerdo a la información aportada por los encuestados. Por otro lado, la política exterior de Venezuela fue considerada de mediano impacto para el área administrativa, así como las políticas y reformas tributarias. Sin embargo, los niveles de gasto público destinados al sector educación fueron considerados por el 74% como un gasto que tenderá a la baja.

De igual forma, un 75% conoce la Ley de Contrataciones Públicas y apenas un 37% cree que impacta sus actividades directamente. Otro elemento digno de mención, es que de acuerdo a la información aportada el 49% de los encuestados consideró que las divergencias y diferencias políticas impactan mucho sobre las actividades que se desarrollan en sus respectivas dependencias, así como los niveles de delincuencia y

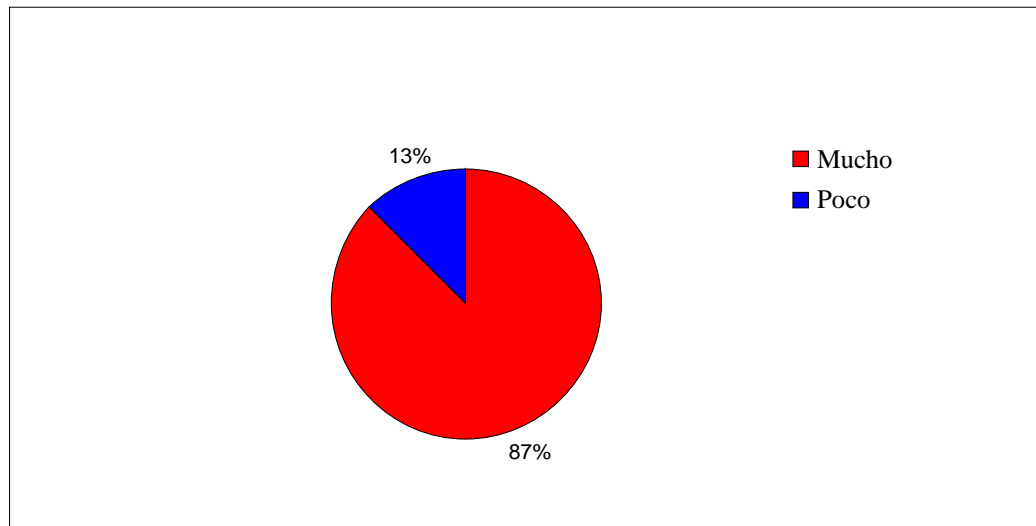
peligrosidad social que de acuerdo a un 38% tienen una influencia significativa en su desempeño.

Todos estos elementos aportan información importante para diagnosticar cómo todas estas variables tienen una influencia directa en la competitividad del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y que deben ser manejadas para que su influencia sea mínima y no incida en la consecución de los objetivos organizacionales.

4.2.8.- Factores Tecnológicos

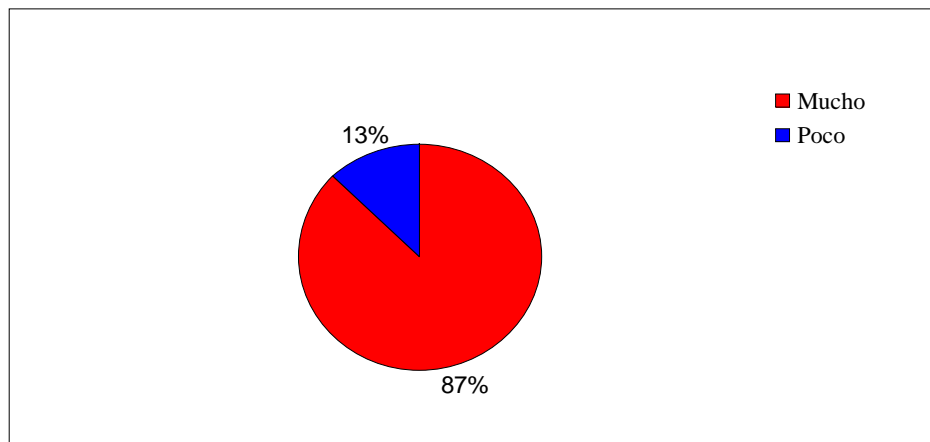
En este mismo orden de ideas anteriores, es pertinente analizar la influencia que tiene otro factor neural para la organización, a saber: la tecnología. En ese sentido, se les preguntó a los funcionarios de las dependencias del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente si consideraban que las tecnologías de información y comunicación tenían impacto en las actividades de sus respectivas unidades, encontrándose que el 87% afirmó que las tecnologías de comunicación e información tienen un impacto importante y significativo, en cambio, un 13% considera que su impacto es mínimo (ver Gráfico N° 51). Asimismo, se pulsó la opinión de los funcionarios acerca del uso de herramientas interactivas como Internet y si su aplicación ha facilitado el trabajo en las diferentes dependencias, a lo cual indicaron que el nivel de penetración del Internet en las actividades de las dependencias del área administrativa ha sido significativo, puesto que, para el 87% de los entrevistados el uso de esta herramienta interactiva ha facilitado de forma significativa su trabajo en las distintas unidades en las que ejecutan sus funciones, en contraposición, de un 13% que opina que ha tenido muy poco impacto en este contexto (ver Gráfico N° 52).

Gráfico N° 51: Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 52: Impacto del Uso de Herramientas Interactivas



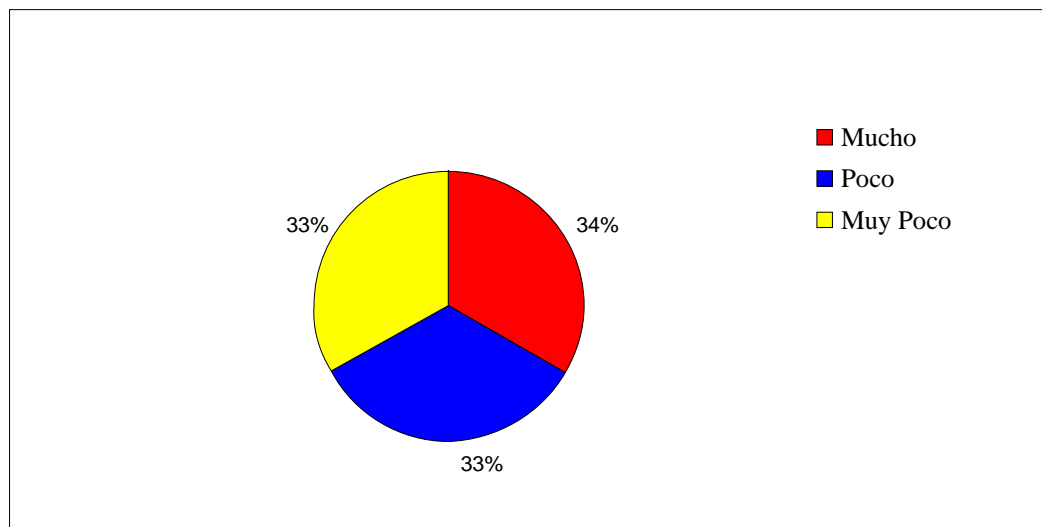
Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, un 34% de los encuestados afirmó que el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está a la par del dinamismo de la tecnología y el uso de las herramientas interactivas, en contraste, con un 33% que considera que la institución está poco preparada para ir al mismo ritmo de estos avances y un porcentaje similar

(33%) mencionó que la organización está muy poco preparada para adaptarse al dinamismo de la tecnología (ver Gráfico N° 53).

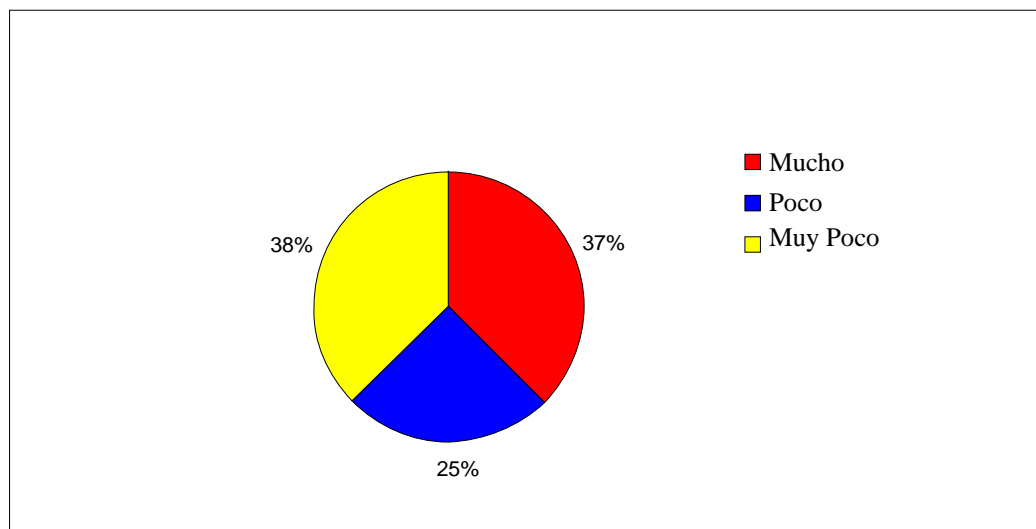
Es importante resaltar, que la suma de un 63% de los encuestados afirmó que la institución ha hecho poco o muy poco para lograr una adaptación adecuada de sus procesos y equipos, para maximizar la eficacia de sus actividades en las diversas dependencias, asimismo, un 37% considera que la organización ha hecho esfuerzos importantes en hacer dicha adaptación (ver Gráfico N° 54).

Gráfico N° 53: Impacto del Dinamismo de la Tecnología



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 54: Adaptación de los Procesos y Equipos



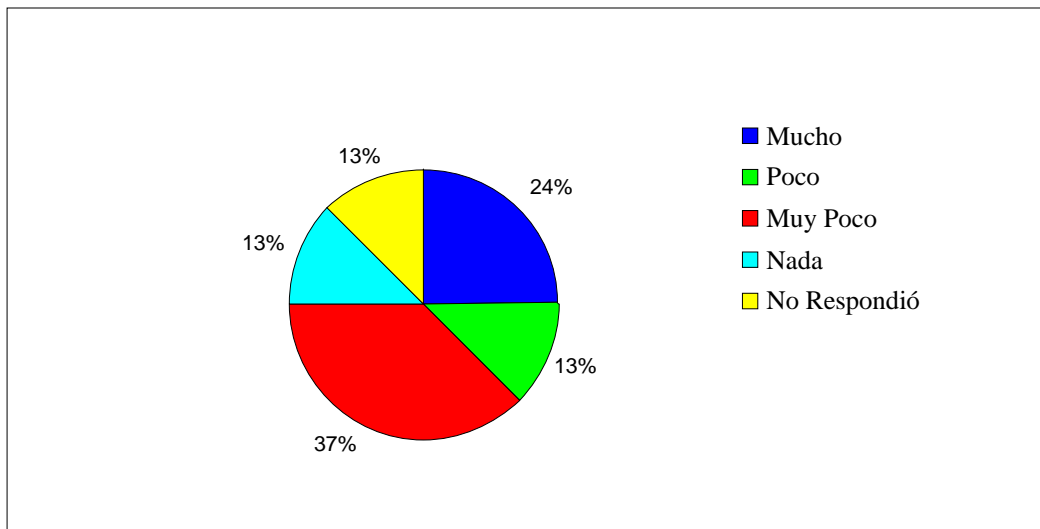
Fuente: Las Autoras (2008)

En función del planteamiento anterior, un 37% de los encuestados afirmó que la institución acomete muy pocos planes de inducción y capacitación del personal en el área tecnológica, en cambio, un 24% cree que en el Núcleo de Sucre si se han hecho esfuerzos importantes en ese sentido (ver Gráfico N° 55). También, se les preguntó a los funcionarios de las dependencias del área administrativa sobre la transición hacia las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y si éstas han sido utilizadas por la institución como una estrategia para contextualizarse dentro de su entorno, encontrándose que un 37% de los encuestados afirmó que la institución ha hecho una transición efectiva hacia las tecnologías de información y comunicación, en contraste, con un 50% que cree que en el Núcleo de Sucre se ha hecho poco o muy poco para utilizar estas herramientas como una estrategia para contextualizarse dentro de su entorno y un 13% que considera que no se ha hecho esfuerzo alguno en este sentido (ver Gráfico N° 56).

Como otro elemento tecnológico a considerar se les preguntó a los funcionarios del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente que si la

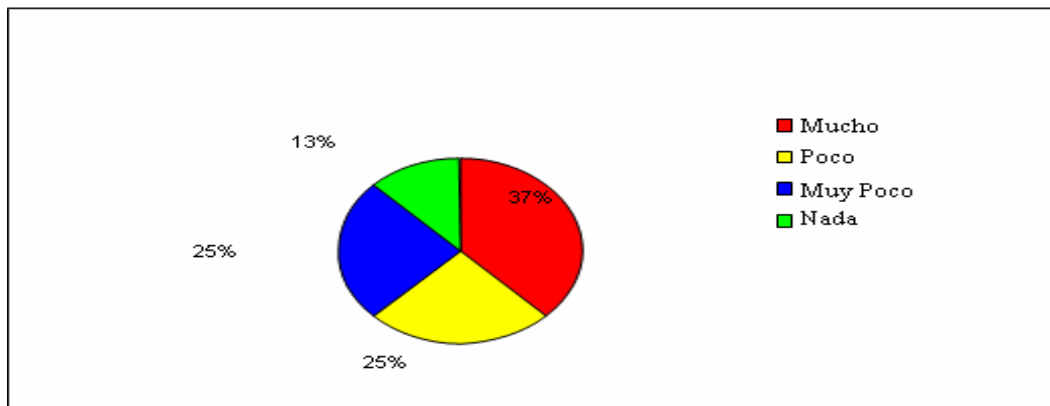
institución hiciera un uso más expedito de la tecnología eso pudiera derrumbar barreras y producir cambios en los valores y expectativas al crear nuevas ventajas competitivas, encontrándose que un porcentaje importante de funcionarios encuestados (87%) consideró que el uso de la tecnología pudiera crear ventajas competitivas para la organización y un 13% no respondió a este planteamiento (ver Gráfico N° 57).

Gráfico N° 55: Planes de Inducción y Actualización Tecnológicos



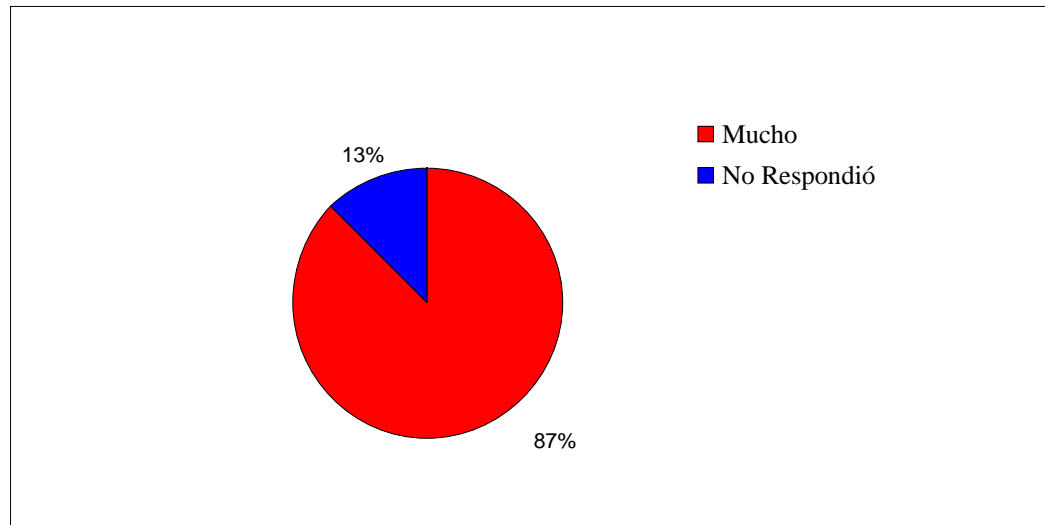
Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 56: Transición de las Tecnologías de Información y Comunicación



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 57: Impacto del Uso de la Tecnología en la Generación de Ventajas Competitivas



Fuente: Las Autoras (2008)

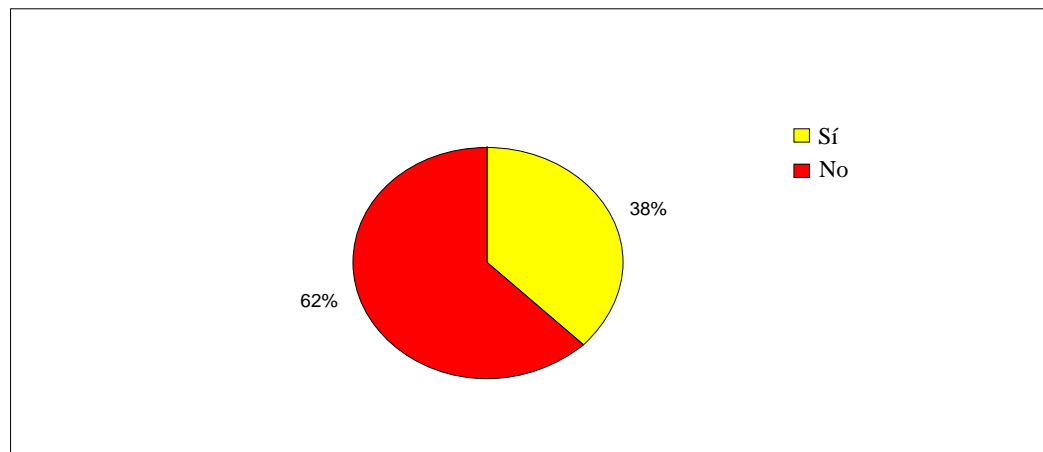
Indudablemente, el análisis de los factores tecnológicos fueron considerados uno de los aspectos más neurales en el estudio de las condiciones externas. De hecho, el uso de las tecnologías de información y comunicación, de acuerdo al 87% de los encuestados, es un elemento de mucho impacto para el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. De igual forma, el uso de herramientas interactivas como Internet fue precisado como un aspecto que de acuerdo a la información analizada ha facilitado el trabajo en las distintas dependencias (87% de los encuestados).

Asimismo, aproximadamente un 66% de los encuestados considera que la Universidad de Oriente no ha adaptado los procesos y equipos a los múltiples cambios que vive el mundo tecnológicos en cuanto a: automatización de procesos, modernización de los equipos, entre otros y un 37% considera que no se acometen planes de inducción y actualización al personal acerca del uso de los medios tecnológicos en sus distintas actividades.

4.2.9.- Factores Competitivos

Otro elemento a ser considerado en el análisis de las condiciones externas lo representan los factores competitivos. En este sentido, se le preguntó a los funcionarios del área administrativa si consideraban que su dependencia tenía algún competidor, encontrándose, de acuerdo a la información aportada por las encuestas que un 62% considera que el área administrativa no cuenta con competidores, en cambio, un 38% afirma que sí (ver Gráfico N° 58).

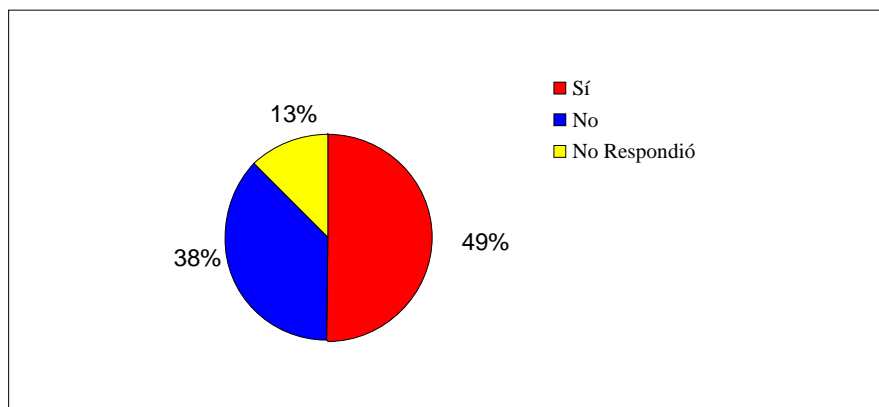
Gráfico N° 58: Competidores del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO



Fuente: Las Autoras (2008)

Asimismo, el 49% de los encuestados afirmó que el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente acomete acciones en función de recolectar y evaluar información competitiva, en contraste, con un 38% que considera que no se ejecutan actividades en ese sentido y un 13% que no respondió (ver Gráfico N° 59).

Gráfico N° 59: Recolección y Evaluación de Información Competitiva

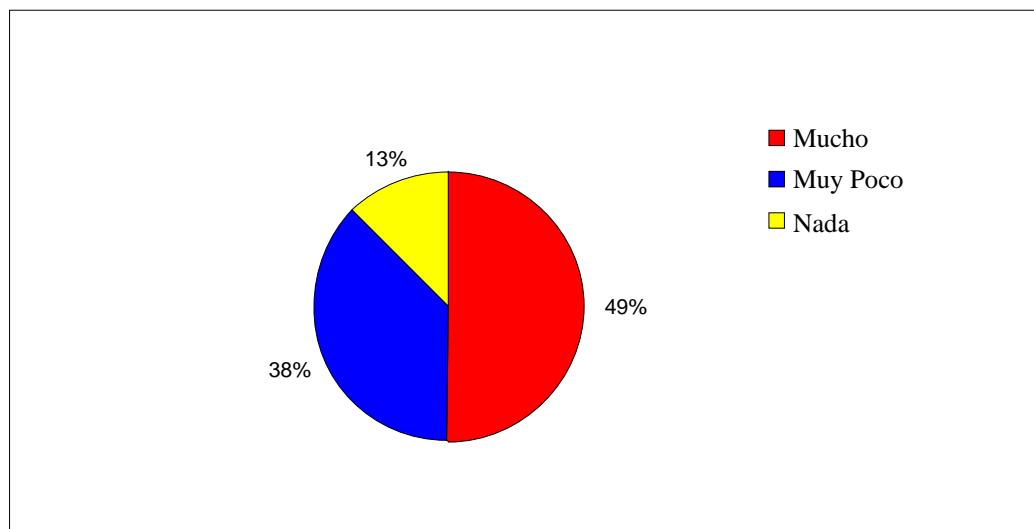


Fuente: Las Autoras (2008)

De igual forma, se intentó conocer si en las dependencias del área administrativa se conocen las acciones estratégicas definidas y puestas en práctica por otras instituciones universitarias con respecto a las variables económicas, sociales, culturales y demográficas que afectan al país y su entorno, encontrándose que las respuestas apuntaron a que el área administrativa del Núcleo, de acuerdo al 49% de los encuestados, conoce mucho las acciones estratégicas de sus competidores, en comparación, con un 38% que considera que la institución conoce muy poco las potencialidades de otras instituciones y un 13% que afirma que la organización no maneja estas variables (ver Gráfico N° 60).

En síntesis, en lo que se refiere al análisis de las variables competitivas se determinó que el 38% de las dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente consideran que tienen competidores y sólo un 49% participó en la recolección y evaluación de información competitiva. Todos estos elementos deben ser considerados de manera integral para manejar de forma efectiva las potencialidades y ventajas comparativas.

Gráfico N° 60: Impacto de las Acciones Estratégicas

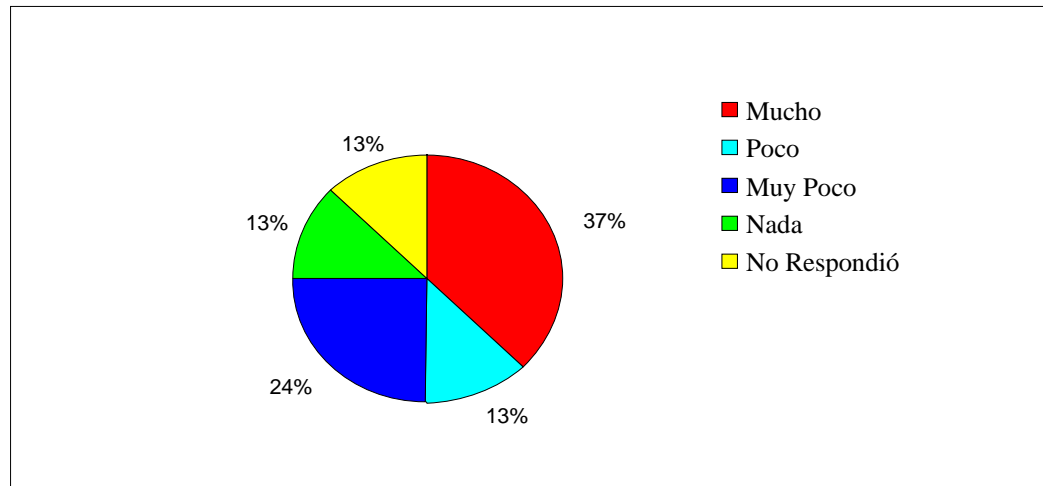


Fuente: Las Autoras (2008)

4.2.10.- Factores Ecológicos y Ambientales

Se les preguntó a los funcionarios del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente si la institución estaba consciente del impacto de variables de corte ecológico y ambiental en su potenciación como una pieza fundamental en el logro de los objetivos de la organización, encontrándose que un 37% de los encuestados considera que las variables de corte ecológico y ambiental tienen mucho impacto sobre el desempeño de sus respectivas dependencias y un 37% cree que esta variable tiene poco o muy impacto sobre la institución y un 13% afirma que no tiene influencia alguna (ver Gráfico N° 61).

Gráfico N° 61: Impacto de las Variables Ecológicas y Ambientales

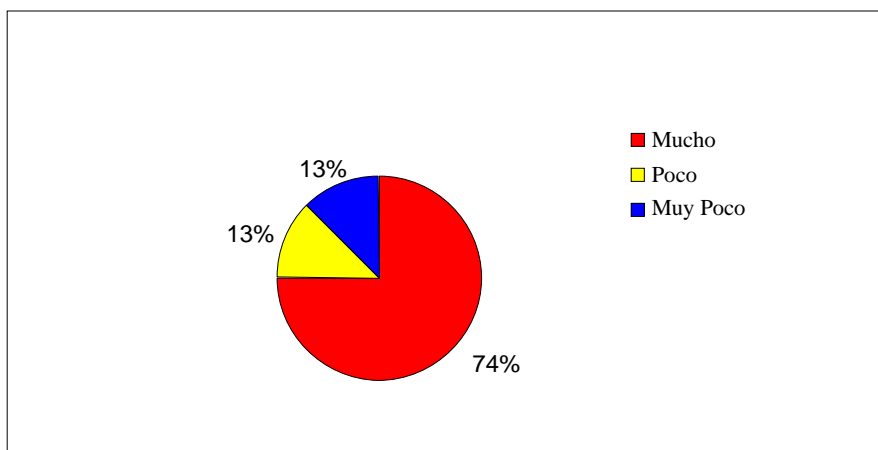


Fuente: Las Autoras (2008)

De igual manera, se pulsó la opinión de los encuestados en cuanto al impacto de elementos como la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales sobre el desempeño de las diferentes dependencias, lo cual arrojó que de acuerdo al 74% de los encuestados éstos tienen un impacto neurálgico sobre el desempeño de las dependencias que forman parte del área administrativa del Núcleo de Sucre, en comparación, con un 26% que afirma que tiene muy poco impacto sobre sus actividades (ver Gráfico N° 62).

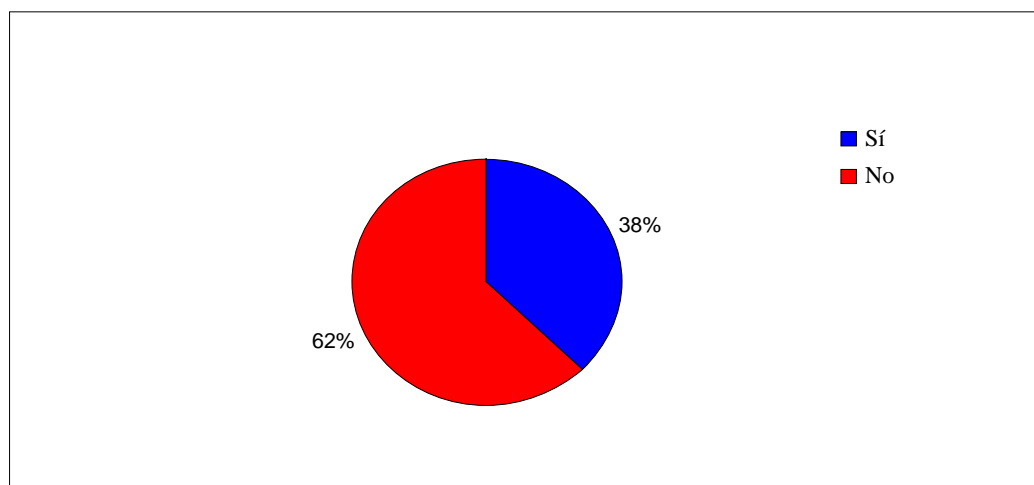
Al mismo tiempo, se consultó la opinión de los encuestados acerca de los esfuerzos que hace la institución de fomentar actividades que destaquen valores para la conservación y preservación del ambiente externo, encontrándose que de acuerdo al 62% de los encuestados el fomento de la preservación y conservación del medio ambiente fue considerado como un aspecto de influencia y que la institución acomete actividades que permiten enaltecer estos valores y un 38% afirmó que la organización no ejecuta actividades en este sentido (ver Gráfico N° 63).

Gráfico N° 62: Impacto de la Contaminación Ambiental, Calentamiento Global y Escasez de Recursos Naturales



Fuente: Las Autoras (2008)

Gráfico N° 63: Fomento Conservación y Preservación del Medio Ambiente



Fuente: Las Autoras (2008)

Ahora bien, otro aspecto que no se debe pasar por alto es el impacto que tienen las variables ecológicas y ambientales. De hecho, el 37% reconoce la influencia de variables de corte ecológico y ambiental en su potenciación como una pieza fundamental en el logro de los objetivos de la organización. También, la

contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales fueron considerados por el 74% como temas que impactan sobre el desempeño de las respectivas dependencias.

4.3 Oportunidades y Amenazas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La determinación de oportunidades y amenazas comienza por la selección de variables claves en el ambiente de la organización. En tal sentido, se hace necesario enumerar los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la misma.

Es por ello, que el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tiene ante sí muchas oportunidades de potenciarse pero también debe enfrentar amenazas que pueden impactar de manera negativa esa tendencia. Tomando en consideración esto, se mencionan algunos escenarios que deben ser considerados a este respecto:

- Factores Económicos: de acuerdo a la información aportada por las encuestas, los factores económicos son elementos que generan un impacto importante en las diferentes dependencias consultadas y, tomando en cuenta que la Universidad de Oriente ha venido trabajando con presupuestos deficitarios, es necesario que se manejen variables como los niveles de inflación, fluctuaciones de precios, entre otros.
- Factores Sociales: se pudo notar que elementos como los sistemas de seguridad social, las costumbres, normas morales y actitudes al trabajo son factores que pueden ser capitalizados como una oportunidad. De igual forma, el aumento de mujeres trabajadoras es otro factor positivo a resaltar, pues, la igualdad de sexos

en el campo laboral le aporta dinamismo y diversificación a las actividades que se ejecutan en las diferentes dependencias.

Otro aspecto digno de resaltar es que los programas sociales y el surgimiento de alternativas educativas, a pesar de ser elementos nuevos en el entorno de la Universidad de Oriente, no representan una amenaza en el eficaz desenvolvimiento de sus actividades.

- Factores Culturales: la influencia de factores culturales tienen un impacto resaltante sobre las actividades que se ejecutan en el área administrativa del Núcleo de Sucre y se pueden aprovechar como oportunidades las costumbres y estilos de vida de las personas que interactúan en ella, fomentando valores humanos, éticos y morales que coadyuven al alcance de los objetivos organizacionales. Sin embargo, si estos elementos no son manejados adecuadamente y no son encauzadas las acciones humanas en pro de la productividad y la competitividad pueden generarse conductas no deseadas, de allí, la importancia de la formación humana y profesional.
- Factores Demográficos: Con relación a los elementos demográficos la organización en estudio no decanta aspectos como edad, sexo, estado civil u otros, como un aspecto a considerar en sus actividades lo que pudiera ser una amenaza sino se determina su impacto y se aprende a canalizarlo. Es evidente, de acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas, que ni la densidad poblacional ni el control natal o el aspecto racial y étnico tienen influencia sobre las dependencias.
- Factores Geográficos: los elementos geográficos pueden ser un elemento potenciador para la organización, pues, las particularidades geográficas de la zona donde opera el área administrativa pueden aprovecharse de una forma eficiente. Es evidente que las potencialidades de la región pueden representar

una oportunidad para la Universidad de Oriente en general para poder estar a la par de las demandas del entorno y de utilizar todos los elementos geográficos a su favor.

- Factores Políticos: este factor puede ser visto como una amenaza debido al clima de inestabilidad política que ha vivido Venezuela en años anteriores. En este sentido, el mundo dinámico y competitivo conlleva a que continuamente se presenten cambios en el entorno y estos ejercen influencias en la operatividad de toda organización y en el caso del área administrativa representan elementos políticos relevantes la creación de nuevos impuestos, la disminución en los gastos destinados al sector educación y el impacto de normativas como la Ley de Contrataciones Públicas.
- Factores Tecnológicos: evidentemente la tecnología es un factor de importancia capital para las organizaciones y su presencia puede ser una amenaza u oportunidad dependiendo de cómo lo enfrenten. En el caso del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente esto se vislumbra como una oportunidad, pues, de acuerdo a lo mencionado en las encuestas, el uso de herramientas interactivas y el impacto de las tecnologías de información y comunicación son elemento de mucha influencia e importancia en las diferentes dependencias.
- Factores Competitivos: en esta arista se pudo precisar que el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no presenta mayores competidores, de acuerdo a lo señalado, pero debe hacerse un estudio más efectivo de las variables que inciden directamente en la competitividad para detectar que factores (económicos, sociales, culturales, políticas, tecnológicos, entre otros) afectan el entorno de la organización.
- Factores Ecológicos y Ambientales: debido a la importancia de la conservación sustentable del medio ambiente las organizaciones son más consciente del

impacto de sus actividades sobre el equilibrio ecológico. En el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente elementos como el calentamiento global y la escasez de recursos naturales tienen un impacto importante y esto puede ser una amenaza sino se acometen acciones que permitan minimizar su influencia.

-

Tomando en cuenta lo anterior, se presenta un cuadro donde se resume el análisis del entorno del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en función del análisis de los factores anteriormente descritos.

Cuadro N° 2: Análisis del Entorno del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Factores	Elementos	Síntomas y Causas	Oportunidades o Amenazas (Razones)
Económicos	<i>Índices de Inflación</i>	<p>Causas: Exceso de liquidez y menor oferta de bienes y servicios.</p> <p>Síntomas: Aumento continuo de precios.</p>	<p>Amenaza Puede afectar de manera importante la adquisición de insumos y bienes para la organización.</p>
	<i>Fluctuaciones de Precios</i>	<p>Causas: Altos índices Inflacionarios.</p> <p>Síntomas: Aumento</p>	<p>Amenaza Supone el encarecimiento de insumos que son</p>

		consistente de los precios en el primer semestre del año.	neurálgicos para la operatividad del área administrativa.
	<i>Aumentos Salariales</i>	<p>Causas: Mejoras en los beneficios laborales.</p> <p>Síntomas: Pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores.</p>	<p>Amenaza Puede acarrear descontento en el personal de la organización si estos aumentos no son consistentes con la inflación. Representan costos.</p>
	<i>Políticas Monetarias, Fiscales y Cambiarias</i>	<p>Causas: Reordenamiento del Sistema Económico Nacional.</p> <p>Síntomas: Altos niveles de liquidez en el sistema monetario (Inflación), aplicación del Control de Cambios en las divisas y</p>	<p>Amenaza Las reestructuraciones en el Sistema Monetario, Fiscal y Cambiario, en condiciones como las actuales, por lo general, traen consigo ajustes importantes que si no son previstos adecuadamente pueden ser</p>

		modificaciones tributarias importantes.	negativos para el desempeño de una organización como la Universidad de Oriente que depende de manera directa de la asignación de un presupuesto.
	<i>Asignación Presupuestaria</i>	<p>Causas: Política Presupuestaria del Sistema de Educación Superior.</p> <p>Síntomas: Tendencia a la baja de las asignaciones presupuestarias. Presupuestos Deficitarios.</p>	<p>Amenaza La asignación de presupuestos deficitarios pueden incidir de manera importante y directa en el desempeño del área administrativa.</p>
Sociales	<i>Sistema de Valores</i>	<p>Causas: Conjunto de creencias y valores en las personas.</p> <p>Síntomas:</p>	<p>Oportunidad El elemento humano es el más importante dentro de una organización y el</p>

		Pérdida paulatina de valores en la sociedad.	encauzar los valores de las personas puede ser positivo para el alcance de sus objetivos
	<i>Costumbres y Estilos de Vida</i>	<p>Causas: Vienen marcados por los aspectos culturales y vivenciales de los individuos.</p> <p>Síntomas: Están representados por los comportamientos habituales de los individuos en privado y ante la sociedad.</p>	<p>Oportunidad Pueden capitalizarse los estilos de vida, costumbres y aspectos culturales de los individuos en pro de potenciar la competitividad de la organización.</p>
	<i>Comportamientos, Gustos y Necesidades</i>	<p>Causas: Aspectos Intrínsecos del individuo.</p> <p>Síntomas: Idiosincrasia.</p>	<p>Amenaza Los aspectos intrínsecos individuales de los miembros de la organización son tan diversos que puede ser</p>

			complejo engranarlos hacia un objetivo común.
Demográficos	<i>Densidad Poblacional</i>	<p>Causas: Particularidades demográficas de la región.</p> <p>Síntomas: Distribución poblacional de Sucre.</p>	<p>Oportunidad Los elementos demográficos de la región donde predomina la población joven y cualificada puede ser una variable positiva para una organización como la Universidad de Oriente y específicamente para el área administrativa.</p>
	<i>Aumento de Mujeres en el Mercado Laboral</i>	<p>Causas: Cambio de Paradigmas en el ámbito laboral.</p> <p>Síntomas: Aumento de la oferta de la fuerza laboral femenina en los</p>	<p>Oportunidad El incremento de mujeres no sólo en el campo laboral sino en otros escenarios de la sociedad pone en perspectiva una</p>

		últimos años.	oportunidad de mejorar de forma sustancial el desempeño de la organización.
Geográficos	<i>Distribución Geográfica UDO</i>	<p>Causas: Estructura Geográfica por Núcleos</p> <p>Síntomas: Particularidades de los Núcleos en función de aspectos específicos de cada región.</p>	<p>Amenaza La distribución por Núcleos con la administración centralizada del Rectorado puede entorpecer el flujo adecuado y dinámico de recursos hacia el Núcleo de Sucre, aunado a las asignaciones deficitarias de presupuestos.</p>
	<i>Potencialidades Geográficas de la Región</i>	<p>Causas: Posición geográfica privilegiada en la región y en el país.</p> <p>Síntomas: Potencialidad de la región para</p>	<p>Oportunidad Las características particulares de la región donde se encuentra ubicada el área administrativa del Núcleo de Sucre</p>

		desarrollar ventajas comparativas y competitivas.	de la Universidad de Oriente puede ser un elemento neurálgico en el diseño de estrategias tendentes al alcance de su competitividad.
Políticos	<i>Regulaciones de Precio</i>	<p>Causas: Medidas Gubernamentales.</p> <p>Síntomas: Aumento asimétrico y especulativo de los precios.</p>	<p>Amenaza Las regulaciones de precios, si no están acompañadas de la debida supervisión y aplicación de correctivos, traen como consecuencia acaparamiento e inflación y esta variable puede impactar negativamente al área administrativa.</p>
		Causas: Mayor inversión	Oportunidad Este hecho puede

	<p><i>Niveles de Gasto Público</i></p>	<p>en programas sociales y educativos.</p> <p>Síntomas: Incremento importante y substancial de las erogaciones públicas.</p>	<p>representar una oportunidad si este incremento en el gasto público va destinado a subsanar las deficiencias presupuestarias de la institución, lo que representaría una mayor inversión para el sector.</p>
	<p><i>Inversión en el Sistema Educativo Universitario</i></p>	<p>Causas: Importancia del Sector Educativo Universitario.</p> <p>Síntomas: Crecimiento de la matrícula y mayor demanda de servicios.</p>	<p>Amenaza El incremento de la matrícula estudiantil, aunado al colapso de servicios (comedor, transporte) demanda una inversión importante en el Sistema Educativo Universitario</p>

			<p>donde la Universidad de Oriente, específicamente el Núcleo de Sucre, no escapan a esta realidad. De allí que, el área administrativa tiene ante sí un reto.</p>
	<p><i>Delincuencia y Peligrosidad Social</i></p>	<p>Causas: Descomposición Social.</p> <p>Síntomas: Incremento importante del crimen y los delitos en comparación de años anteriores.</p>	<p>Amenaza Los niveles de delincuencia y peligrosidad social pueden incidir de forma importante en la sociedad, de hecho, es un problema de profundo impacto en el desarrollo de un país. En</p>

			<p>este sentido, el área administrativa como parte fundamental del Núcleo de Sucre de la UDO se ve influenciada por esta variable.</p>
Tecnológicos	<i>Tecnologías de Información y Comunicación</i>	<p>Causas: Impacto de la Tecnología en las organizaciones.</p> <p>Síntomas: Auge de la Comunicación Interactiva.</p>	<p>Oportunidad La tecnología es una ventaja comparativa a aprovechar por parte del área administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO en donde las Tecnologías de Información y Comunicación representan una variable estratégica fundamental.</p>
		<p>Causas: Automatización de los proceso.</p>	<p>Oportunidad Indudablemente el Internet como</p>

	<i>Herramientas Interactivas</i>	<p>Síntomas: Uso masivo de herramientas interactivas como el Internet.</p>	<p>herramienta interactiva puede añadir valor agregado al trabajo que se desarrolla en las diferentes dependencias del área administrativa, pues, facilita el trabajo y lo hace mucho más dinámico.</p>
	<i>Inducción y Actualización Tecnológica</i>	<p>Causas: Introducción del factor tecnológico en la organización.</p> <p>Síntomas: Poca adaptación a la Tecnología.</p>	<p>Amenaza Si la aplicación de la tecnología en la organización no va acompañada de planes de inducción, formación y actualización constante no habría una adaptación adecuada y esto</p>

			podría ir en detrimento del desempeño del Área Administrativa.
Competitivos	<i>Competidores del Área Administrativa</i>	<p>Causas: Conocimiento del entorno.</p> <p>Síntomas: Competitividad del los actores del Ambiente General.</p>	<p>Oportunidad El hecho de que el área administrativa no tenga competidores cercanos o que puedan incidir en su desempeño es una oportunidad para fortalecer su posición en el entorno en el caso de que éstos puedan surgir.</p>
Ecológicas y Ambientales	<i>Contaminación Ambiental, Calentamiento Global y Escasez de Recursos Naturales</i>	<p>Causas: Desajustes ambientales en los recursos naturales no renovables.</p> <p>Síntomas: Fenómenos</p>	<p>Amenaza A pesar de que estas variables no tienen una incidencia directa en las funciones que ejecutan las dependencias que forman parte del</p>

		climáticos y ambientales importantes que han provocado pérdidas humanas y materiales.	área administrativa, estos factores condicionan el entorno donde ésta se desenvuelve.
--	--	---	---

4.4 Análisis de impacto del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Las funciones que desempeña una organización no suelen tener el mismo grado de criticidad en función del tiempo. Aún admitiendo que todas ellas sean necesarias, no todas tienen las mismas repercusiones en las operaciones de la organización y, como consecuencia, una interrupción de la ejecución de una u otra no causaría los mismos perjuicios, e incluso para una misma función, puede ocurrir que el impacto sea diferente dependiendo del momento en que se aplique.

El objetivo del análisis de impacto es proporcionar a la gerencia la información necesaria para que pueda tomar decisiones en el desarrollo de su estrategia de continuidad. Para ello, se debe determinar el grado de competitividad de dichas funciones en la razón de ser de la organización y el tiempo máximo a partir del cual, la interrupción de cada una de ellas es inaceptable.

Representa un componente fundamental del plan de continuidad de una organización. Incluye un componente exploratorio para encontrar algunas debilidades y un componente de planeación para desarrollar estrategias que permitan reducir el riesgo. En tal sentido, uno de los supuestos básicos sobre los cuales se fundamenta el

análisis de impacto es que cada componente de la organización depende de la continuidad de los otros componentes.

En el caso del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente el análisis de impacto se concentró en la determinación del impacto de los factores del ambiente externo, tales como: económicos, sociales, culturales, demográficos, geográficos, políticos, tecnológicos, competitivos y ambientales que permitieron hacer un diagnóstico de la influencia de tales elementos en el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas.

El impacto de estas variables sobre el área administrativa es mayor en elementos puntuales como: las fluctuaciones de precios, los índices de inflación, los niveles de peligrosidad, la preocupación por los déficit presupuestarios en el sistema educativo universitario, la adaptación a las herramientas interactivas y las tecnologías de información y comunicación, el impacto ambiental, entre otras. De igual forma, elementos inherentes a las personas y al medio ambiente laboral son ingredientes que influyen de manera destacada sobre el desempeño de las distintas dependencias, en los que se puede mencionar: deseos, expectativas, actitudes hacia el trabajo y la autoridad.

Las particularidades de Universidad de Oriente la hacen una organización con características interesantes, en parte, debido al tipo de actividad que desarrolla y su influencia en la región y más por este motivo debe aprender a responder y estar preparada para los constantes cambios que sufre su entorno y poder recontextualizarse de cara a los retos que tiene que enfrentar como Institución de Educación Superior.

En este contexto, el área administrativa como parte importante de su estructura tiene ante sí la responsabilidad y el desafío de conducir los recursos presupuestados

de la Universidad y distribuirlos de manera equitativa y equilibrada en todo el sistema que compone el Núcleo de Sucre. Se afirma con más razón esto porque la organización ha venido trabajando con recursos reconducidos y deficitarios que han impactado de forma importante sus actividades, por lo que se han tenido que implementar acciones estratégicas que permitan minimizar esta variable y hacer un efectivo y óptimo uso de los recursos.

Tomando en consideración lo anterior, se muestra el cuadro N° 3, donde se tipifica cuál ha sido el impacto de las variables estudiadas en el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Cuadro N° 3: Análisis de Impacto del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Factores	Elementos	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Económicos	Índices de Inflación	x		
	Fluctuaciones de Precios	x		
	Aumentos Salariales		x	
	Políticas Monetarias, Fiscales y Cambiarias			x
	Asignación Presupuestaria	x		
Sociales	Sistema de Valores		x	
	Costumbres y Estilos de Vida		x	
	Comportamientos, Gustos y Necesidades		x	
Demográficos	Densidad Poblacional			x
	Aumento de Mujeres en el Mercado Laboral		x	

Geográficos	Distribución Geográfica UDO			x
	Potencialidades Geográficas de la Región			x
Políticos	Regulaciones de Precio		x	
	Niveles de Gasto Público		x	
	Inversión en el Sistema Educativo Universitario	x		
	Delincuencia y Peligrosidad Social		x	
Tecnológicos	Tecnologías de Información y Comunicación	x		
	Herramientas Interactivas	x		
	Inducción y Actualización Tecnológica	x		
Competitivos	Competidores del Área Administrativa		x	
Ecológicas y Ambientales	Contaminación Ambiental, Calentamiento Global y Escasez de Recursos Naturales			x

4.5 Ventajas Comparativas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Para el análisis de las ventajas comparativas de la organización, se procedió a la aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de recoger las opiniones de los entrevistados acerca de las condiciones internas y externas de su unidad.

Debido a que las organizaciones desarrollan actividades las cuales no pueden predecir ni controlar, tratan de adaptarse a su entorno. Algunas de ellas tratan de influir en él pero muchas veces esa influencia es limitada o aparente. De hecho, grandes organizaciones han sobrevivido y se han desarrollado porque consiguen adaptarse a su entorno. Evitando de esta manera correr el riesgo de que otras organizaciones se anticipen y ocupen una mejor posición en el mercado.

El grado en el cual este ambiente, y los numerosos elementos y fuerzas dentro del mismo, respalden a la organización tendrá un impacto importante sobre sus operaciones y resultados de desempeño. Las buenas relaciones con los proveedores ayudan a asegurar un flujo uniforme de recursos necesarios.

En este sentido, el Área Administrativa tiene y posee ventajas comparativas de importancia que le han permitido posicionarse de forma consistente y sostenida en el tiempo, no sólo en el Núcleo de Sucre, sino que se ha establecido una relación simbiótica e integrada con el entorno, pues, la actividad que desarrolla la Universidad de Oriente es neurálgica para la comunidad.

Dentro de las ventajas comparativas que tiene el área administrativa se encuentran las siguientes:

- Su posición privilegiada en el entorno y que le ha permitido mantenerse por muchos años como un factor clave en la operatividad de la institución de educación superior más importante del oriente del país.
- El manejo eficiente de factores económicos de alto impacto macroeconómico como las fluctuaciones en los precios y las variaciones en los índices de inflación, que pueden afectar la eficacia en el manejo de los fondos que permiten mantener la operatividad de la Universidad.

- La administración eficaz de los recursos y fondos asignados en el presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y que han presentado en los últimos períodos una tendencia deficitaria e, inclusive, han sido reconducidos, lo que pudiese ir en detrimento de la consecución de los objetivos de la organización. En este sentido, el área administrativa ha capitalizado esta amenaza al ejecutar acciones que han permitido un manejo adecuado de estos recursos.
- El aprovechamiento de la inversión que se ha hecho en el Sistema Educativo Universitario por parte del Gobierno Nacional y que ha permitido mejoras importantes en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- El aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación por parte del área administrativa en la determinación de sus ventajas comparativas y que ha contribuido a un uso eficiente de herramientas interactivas como Internet. Sin embargo, es importante acotar, que esto debe estar acompañado de planes eficientes de inducción y actualización tecnológica que coadyuven al manejo eficiente de estos elementos.
- Los elementos demográficos de sus miembros (donde un porcentaje significativo son mujeres) y las potencialidades geográficas de la región donde está ubicada.
- El conocimiento del impacto de los factores ecológicos y ambientales por parte de sus miembros, a saber: contaminación ambiental, calentamiento global y escasez de recursos naturales, lo que supone un elemento comparativo y estratégico importante para sobrevivir a los embates del entorno.
- La gerencia eficaz que ha hecho de los recursos financieros deficitarios que se le han asignado y que ha permitido que se acometa la planificación académica y administrativa.
- El establecimiento de acciones que han permitido minimizar el impacto de variables políticas y sociales.

- La adaptación de procesos y equipos a los avances tecnológicos.

Sin embargo, existen elementos que pueden incidir en su competitividad como el poco conocimiento que se tiene de sus competidores, las actitudes hacia el trabajo de sus miembros y la falta de aplicación de planes de formación personal y profesional.

La elección e implementación de estrategias apropiadas puede ser un desafío para el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, principalmente porque el desdoblamiento de los objetivos y acciones de forma integrada exige esfuerzos y habilidades, además, que las respectivas dependencias que la conforman deben ser capaces de mostrar cómo sus estrategias añaden valor a sus miembros. En este sentido, el entorno externo sufre cambios acelerados y continuos que tienen muy diversos efectos sobre la organización y su relación con los elementos que la forman, replanteando sus estrategias competitivas y suprimiendo aquellas circunstancias desventajosas.

CONCLUSIONES

La determinación de las ventajas comparativas y competitivas de una organización, es un proceso organizado cuyo fin es establecer a largo plazo los cursos de acción más adecuados a seguir para hacer frente a las oportunidades y amenazas que impone el entorno, a través de un análisis cuidadoso de los factores externos, logrando conocer el medio ambiente que le rodea y así determinar las causas que puedan afectarle o favorecerle en el futuro.

Este análisis de las condiciones externas es importante porque a través de él se pueden conocer las variables que dibujan el panorama en el que desenvuelve la organización, así como las fortalezas y debilidades que internamente posee, anticipándose a los riesgos y oportunidades que puedan presentarse.

Este hecho se hace patente en el caso del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, que como parte fundamental de su estructura organizativa, tiene ante sí el reto de administrar cabalmente el impacto de estas fuerzas (económicas, sociales, políticas, culturales, demográficas, geográficas, tecnológicas, competitivas, ambientales y ecológicas) para así reaccionar positivamente ante la competencia.

Asimismo, la determinación de la estrategia para el manejo de estas variables van a puntualizar las acciones a seguir por parte del Área Administrativa y que le permitirá alcanzar un equilibrio entre el medio interno y externo de la organización y que propenderán a la determinación de las ventajas comparativas y competitivas. En este sentido, la forma en que los funcionarios de ésta logren aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que se presentan a través del mejor uso del

recurso humano y de los materiales, resultará en un factor estratégico clave para lograr los objetivos propuestos y, por ende, su desarrollo organizacional.

Tomando en cuenta lo anterior, se listan las conclusiones más importantes a las que se llegaron en este trabajo de investigación:

- El Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente representa una pieza clave en el funcionamiento operativo y administrativo del Núcleo, pues, se encarga de la conducción de los procesos administrativos, con la finalidad de lograr una efectiva distribución y utilización de los recursos, tanto materiales como financieros, asignándolos y administrándolos para el eficiente funcionamiento de los servicios y la satisfacción de las necesidades de dicha dependencia.
- El Área Administrativa ha desarrollado acciones que han permitido el posicionamiento actual y las posibilidades de sustentación en el tiempo de la organización, así como también, ha determinado la cantidad y calidad de la oferta que hace al resto de la comunidad universitaria y puede observarse en el tratamiento que se le brinda a las necesidades tanto de actores internos como externos.
- Las oportunidades han permitido puntualizar marcos de acción en los cuales las organizaciones pueden dinamizarse y desarrollarse positivamente de cara a los desafíos que impone el dinamismo del entorno donde operan. En este contexto, el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente por su posición estratégica tiene grandes potencialidades que explotar, que le servirán para lograr la competitividad estratégica si esto viene acompañado de acciones adecuadas en ese sentido. Por tanto, sus oportunidades están enmarcadas en aspectos tales como: posición privilegiada en el entorno, contar con operatividad

funcional y financiera, además, de una posición competitiva superior frente a sus competidores.

- Las amenazas deben ser vistas como tendencias, acontecimientos, circunstancias o eventos futuros que provocarían un severo impacto en la organización si no se da una respuesta estratégica a tiempo que permita minimizar estos embates. Por tanto, las amenazas en el entorno de las organizaciones son entendidas como una circunstancia del marco general de la misma que puede entorpecer sus esfuerzos para lograr la competitividad y, por ende, la determinación y aprovechamiento de sus ventajas comparativas y competitivas. En este sentido, el Área Administrativa tiene ante sí amenazas que contrarrestar tales como: desfase en el uso de la tecnología, recondiciones presupuestarias, fluctuaciones en los índices de precios y niveles de inflación, actitudes hacia el trabajo de sus miembros, regulaciones monetarias y fiscales, surgimiento de nuevas legislaciones, desconocimiento de los competidores, entre otros.
- De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los funcionarios del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se le da gran importancia a factores externos como: la tecnología (30%), la competitividad (22%), los aspectos sociales (13%), así como a los legales, políticos y éticos (9%). Esto permite concluir que el Área Administrativa está consciente de las fuerzas que condicionan su entorno. De hecho, el 62% afirma que está preparado para prever y adaptarse a los cambios del ambiente externo. Asimismo, el 75% de los encuestados menciona que conoce e identifica las amenazas del entorno y el 50% afirma que se aprovechan las oportunidades.
- En lo que respecta a los factores económicos las encuestas arrojaron que variables que tienen más impacto en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son: las

fluctuaciones de precios (17%), el déficit presupuestario del sistema de educación superior (17%), los índices de inflación (16%), las políticas monetarias (13%) y el control de cambio (13%). En este sentido, el 62% de los encuestados vigila los cambios en los principales indicadores económicos, donde el 75% de las dependencias tiene un presupuesto reconducido asignado, que de acuerdo al 87% de los encuestados, influye directamente en la eficacia y eficiencia de las actividades que desarrollan.

- Otro factor que incide de manera neurálgica en la determinación de las ventajas comparativas y competitivas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente lo constituyen las variables sociales. En función de la información aportada por las encuestas realizadas se concluyó que las actitudes hacia el trabajo (15%), el comportamiento de las personas (13%), el sistema de valores (10%) y las normas morales (10%) son aspectos que impactan de manera importante sobre el desempeño de las actividades de las diversas dependencias que forman parte del Área Administrativa. De igual forma, otros elementos inherentes a las personas como las actitudes (26%), la educación (19%), las creencias y costumbres y las expectativas (16%) respectivamente son puntos focales en el análisis efectuado.
- Los aspectos demográficos son otro de los elementos relevantes que inciden sobre la determinación de las ventajas comparativas y competitivas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. De acuerdo a la información arrojada por las encuestas aplicadas a los funcionarios que forman parte de ella, el 49% de las respuestas apuntaron a que los aspectos demográficos como: edad, sexo, estado civil, entre otros, tienen muy poco impacto sobre las respectivas dependencias. Asimismo, otros elementos como: las tasas de esperanza de vida y control natal tampoco fueron considerados como factores que tienen algún

impacto sobre el Área Administrativa de acuerdo a lo señalado por el 62% de los encuestados. Sin embargo, se consideró como una variable de influencia el aumento de mujeres en el campo laboral (37%), más no así el aspecto racial y étnico que según el 87% no tiene ninguna relevancia.

- El impacto de las variables geográficas tiene importancia para un 37% de los encuestados quienes mencionaron que conocen las potencialidades geográficas de la zona y su influencia en las dependencias donde operan; sin embargo, el 38% y 25% respectivamente indicó que tienen poco o muy poco impacto. Asimismo, un 37% mencionó que elementos geográficos importantes como: número de proveedores por área geográfica, principales servicios por área geográfica, entre otros son manejados por sus dependencias, pero, un 13% indicó que no es un aspecto a considerar tomando en cuenta que este elemento debe ser incorporado como un factor clave en la competitividad del Área Administrativa y de la organización en general.
- El análisis de los factores políticos y legales permitió concluir que las regulaciones de precio (36%) y el acceso a las divisas (36%) constituyeron las variables que se consideraron de mayor influencia de acuerdo a la información aportada por las encuestas realizadas en el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Por otro lado, la política exterior de Venezuela fue considerada de mediano impacto para el Área Administrativa, así como las políticas y reformas tributarias. Sin embargo, los niveles de gasto público destinados al sector educación fueron considerados por el 74% como un gasto que tenderá a la baja. En tal sentido, la conjunción de estos elementos debe ser considerado como una variable importante en la determinación de las ventajas comparativas y competitivas.

- El análisis de los factores tecnológicos es uno de los aspectos más neurales en el estudio de las condiciones externas. De hecho, el uso de las tecnologías de información y comunicación, de acuerdo al 87% de los encuestados, es un elemento de mucho impacto para el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y, por ende, en la determinación de las ventajas comparativas y competitivas. Igualmente, el uso de herramientas interactivas como el Internet fue precisado como un aspecto que ha facilitado el trabajo en las distintas dependencias (87% de los encuestados).
- A través del análisis de las variables competitivas se determinó que el 38% de las dependencias que forman parte del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tienen competidores y sólo un 49% participó en la recolección y evaluación de información competitiva. Todos estos elementos deben ser considerados de manera integral para manejar de forma efectiva las potencialidades y ventajas comparativas y competitivas del entorno, pues, se pudo notar que no existe un manejo adecuado por parte de los miembros del Área Administrativa de las oportunidades y amenazas de su entorno.
- El 37% de los funcionarios encuestados en el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, reconoce la influencia de variables de corte ecológico y ambiental en su potenciación como una pieza fundamental en el logro de los objetivos de la organización. Por otro lado, la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales fueron precisados por el 74% como temas que impactan sobre el desempeño de las respectivas dependencias.

RECOMENDACIONES

Las acciones estratégicas a seguir en el aprovechamiento de las variables económicas, sociales, políticas, culturales, demográficas, geográficas, tecnológicas, competitivas, ambientales y ecológicas permiten que la organización trace planes metodológicos que le permitan recontextualizarse competitivamente y fomentar las oportunidades.

En este sentido, tomando en cuenta las conclusiones planteadas se recomienda lo siguiente:

- Aprovechar las oportunidades que el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tiene y que le han permitido obtener una posición estratégica fundamental en el entorno. La Universidad de Oriente por ser la más importante institución de Educación Superior en el Oriente Venezolano cuenta con una autonomía funcional y administrativa que le da fortaleza como actor dentro de su marco de acción. De igual forma, cuenta con un capacitado recurso humano que contribuye de manera importante en la consecución de sus objetivos, por tanto, se recomienda que se ejecuten acciones tendientes a fortalecer estas potencialidades.
- Minimizar el impacto de amenazas presentes en el entorno que pudiesen entorpecer el logro de sus objetivos. Por tratarse de una organización de dimensiones importantes y de arraigo significativo en la región, la Universidad de Oriente tiene ante sí innumerables retos, que si no se saben enfrentar, pueden transformarse en serias amenazas para la institución. Se notó en el desarrollo de la investigación, que la universidad y, más específicamente, el Área Administrativa no ha ido a la par de variables importantes como: la adaptación de la tecnología al dinamismo del entorno, poca preparación para enfrentar la reducción substancial en los

presupuestos, desconocimiento de sus competidores, entre otros. Por tanto, se les recomienda hacer un análisis exhaustivo de estas variables y emprender acciones que permitan minimizarlas, pues, la capacidad de adaptación conjunta es clave para la sustentabilidad de la organización.

- Vigilar el impacto que variables económicas como: fluctuaciones de precios, índices de inflación, déficit en el presupuesto asignado al Sistema de Educación Superior, las políticas monetarias y fiscales y el control de cambio que aunque representan variables externas fuera del campo de influencia del Área Administrativa son elementos que impactan directamente en el desempeño de sus dependencias.
- Fomentar valores sociales y éticos que permitan maximizar las habilidades y destrezas del personal que forma parte del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pues, las actitudes hacia el trabajo, la autoridad y los comportamientos y actitudes fueron considerados como elementos de mucho impacto en el desempeño de las actividades de las diferentes dependencias.
- Aprovechar características demográficas particulares como la edad y el sexo de los miembros del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para potenciar las ventajas comparativas y competitivas de la organización. Se afirma esto porque la gran mayoría del recurso humano que forma parte de ella es joven y con un gran porcentaje de mujeres que pueden aportar sus particularidades de forma armoniosa y dinámica al alcance de los objetivos de la organización.
- Maximizar y potenciar los elementos geográficos particulares del entorno y convertirlos en variables competitivas positivas para el Área Administrativa del

Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pues, el entorno geográfico de la región ofrece la oportunidad de acometer alianzas estratégicas con otros actores de la entidad para emprender proyectos que permitan el aprovechamiento de las ventajas geográficas y turísticas del área.

- Minimizar el impacto de variables de corte político y legal tales como: regulaciones de precios, acceso a divisas, reformar tributarias y monetarias, creación de nuevas legislaciones, entre otros, que aunque no son manejadas directamente por el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente puede ejecutar acciones que le permitan adaptarse eficientemente a esas condiciones y aprovecharlas como oportunidades de vencer obstáculos en el entorno.
- Acometer planes de inducción y formación en el área tecnológica a todos los miembros del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pues, fue considerado como una de las variables que más genera preocupación en el desempeño de las actividades. Esto permitirá que el personal pueda adaptarse fácilmente a la a privación de las Tecnologías de Información y Comunicación y al uso de herramientas interactivas como el Internet.
- Iniciar acciones que permitan identificar de manera más clara y expedita a los competidores del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente e involucrar a todos sus miembros en la recolección y análisis de información competitiva. En este sentido, se deben conducir actividades que contribuyan a que exista un manejo adecuado de estas variables y su impacto en la organización.
- Fomentar actividades donde se rescaten los valores ambientales, conservacionistas y ecológicos entre los miembros del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la

Universidad de Oriente y, asimismo, acometer campañas informativas que concentren acerca del impacto de elementos tan importantes como el calentamiento global, la escasez de recursos y la contaminación ambiental.

- Adaptar y encaminar las acciones, planes y objetivos del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente al dinamismo y cambio constante que vive el entorno en el que se desenvuelve y aprovechar de manera eficiente todas las oportunidades que el ámbito general externo e interno de la organización les presenta, asimismo, contrarrestar y minimizar las amenazas o eventos futuros que pueden entorpecer la consecución de sus objetivos de cara a la determinación de las ventajas comparativas y competitivas.
- Los cambios y el dinamismo del entorno exigen del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente una redefinición de objetivos para aprender a capitalizar aquellas variables del entorno externo que pudiesen representar oportunidades estratégicas y competitivas y minimizar aquellas circunstancias o eventos del ambiente general que pudiesen frenar esas metas. Estas acciones pasan por el diseño de formas integradas de acción que coadyuven al encauzamiento de esfuerzos y habilidades, además, que las respectivas dependencias que la conforman deben ser capaces de mostrar como sus estrategias añaden valor a sus miembros.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 5ta. Edición. Episteme. Venezuela.

BAVARESCO A. (2002). **Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías, Informes.** Editorial La Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela.

DEUS, J. (1994). **Diseño de la Estrategia Empresarial.** Ediciones Gestión, S.A Barcelona.

FRANCÉS, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.** Edic., del IESA. Por Pearson Educación de México S.A de C.V. naucalpan de Juárez. Estado de México.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA P. (2007). **Metodología de la Investigación** (Cuarta Edición) McGraw Hill Interamericana,. México D.F. 850 p.p.

HERRERA, E., DÍAZ A. y BRUZUAL E. (2008). **Metodología de la Investigación.** Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Cumaná – 2008.

HURTADO, J. (2007) **El Proyecto de Investigación Holística.** QUIRÓN Ediciones. Impreso en Venezuela por Ediciones Gavilán C.A. Caracas – Venezuela.

KOONTZ y WEIHRICH, H. (2004). **Administración una Perspectiva Global.** McGraw Hill. México D.F. 12ª Edición.

PERNÍA, J. (2006) **La Contextualización de los Servicios del Subsistema de Educación Superior**, en mimeo en el original. Venezuela.

SALBUCHI, A. (2004). **El Cerebro del Mundo. La Cara Oculta de la Globalización**, Quinta Edición (Actualizada y aumentada). Editado y Distribuido por Editorial SOLAR Cía. S en C. Bogotá D. C. Colombia

SERNA, H. (2003). **Gerencia Estratégica-Teoría-Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos**. Índices de Gestión. 9ª Edición. Bogotá DC.:3R Editores.

STONER, J y FREEMAN, R. (1994). **Administración**. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

TRABAJOS DE GRADO

FUENTES, G. (2008). **Análisis mediante la Matriz DOFA Aplicado en la Gerencia de Ventas y Distribución de TOYOTA de Venezuela, C.A Cumaná. Estado Sucre**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

ESCORCHE, M. y QUIJADA, B. (2002). **Ventajas Comparativas y Competitivas de las Empresas Enlatadoras de Productos del Mar de la Zona Oriental de Venezuela**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela

LEYES

GARAY, J. y GARAY, M. (2006) **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (Segunda versión: Gaceta Oficial 5.453 del 24 de marzo,

2000). Ediciones Juan Garay, Impreso y Distribuido por Corporación AGR, S.C Caracas – Venezuela.

Ley de Universidades. Publicada el 02 de septiembre de 1970. EDUVEN.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2002). Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.437 de fecha 17 de diciembre de 2001. Impreso en los Talleres Gráficos de EDUVEN. Caracas Venezuela.

Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. (2003). Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.916 de fecha 22 de marzo de 2000. Impreso en los Talleres Gráficos de EDUVEN. Caracas Venezuela.

Ley Orgánica de Planificación. (2001). GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA Publicada en el N° 5.554 Extraordinario de noviembre de 2001. Venezuela.

TRABAJOS DE ASCENSO

ZERPA, D. (2006). **Estrategias para la Corporación Tres C C.A. Empresa Procesadora de Productos del Mar del Estado Sucre-Venezuela. Un enfoque prospectivo.** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

ZERPA, D. (2001). **Modelo de Gerencia Estratégica (Una propuesta).** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

ZERPA, D. (1997). **Diseño de una Estrategia para el Desarrollo y el Mantenimiento de la Capacidad Competitiva.** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

DIRECTORIO WEB

AGUILAR, J. (23/06/2008). **Marco Teórico 5 Fuerzas De Porter.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>

ARIAS, F. (23/06/2008). **El Proyecto de Investigación Guía para su Elaboración** (3ra. Edición) Revisión por Carlos Sabino Y Jesús Reyes Prólogo por: Luis Bravo Jáuregui Editorial Episteme• Oriol Ediciones. Caracas, 1999. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/proyecto-investigacion/proyecto-investigacion.pdf>

ÁVILA, H. (23/06/2008). **Introducción a la Metodología de la Investigación. Introducción a la Teoría del Muestreo.** Rev. Digital Biblioteca Virtual Eumed.Com. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/21.htm>

AVILÉZ, J. (28/06/2008). **Recolección de Datos.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat.shtml>

BRADANOVIC, J. (11/07/2008). **El Estudio de las Ventajas Comparativas.** Disponible en: <http://secretosenred.com/articles/956/1/Las-Ventajas-Comparativas-las-Ventajas-Competitivas-y-la-Sustentabilidad/Paacutegina1.html>

BAÑOS, E. (28/06/2008). **Ensayo sobre el Marco Teórico, Alcance e Hipótesis de una Investigación.** Disponible en: <http://www.monografía.com/trabajos38/hipotesis-de-investigacion.shtml>.

- BARRERA, O. (28/06/2008). **La Investigación. Técnica del Muestreo. El Muestreo Intencional.** Disponible en:
http://209.85.215.104/search?q=cache:pOMX117FAXKJ:www.g.ecocities.com/mauricio_lavoz/universoymuestra.ppt+muestreo+intencional&hl
- CALVO, F. (11/07/2008). **Ventajas Comparativas.** Disponible en:
http://es.mimi.hu/economia/ventaja_comparativa.html
- CASTRO, F. (04/07/2008). **La Acción Administrativa y El Desarrollo.** Disponible en:
www.cepc.es/rap/Publicaciones/Revistas/1/1957_024_117.PDF
- CASTAÑEDA, D. (04/07/2008). **México y las Ventajas Comparativa, Absoluta y Relativa.** Rev. Dig. “El Economista”. Disponible en:
<http://diego.wordpress.com/2006/08/13/mexico-y-las-ventaja-comparativa-absoluta-y-relativa/>
- CISNEROS, I. (04/07/2008). **Romper Paradigma: ¡Sálvese Quien Cambie!** Rev. Producto on Line. Agosto de 1999. Disponible en:
<http://www.producto.com.ve/191/notas/imelda.html>
- D’AMBROSIO, S. (04/07/2008). **Organigrama.** Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml#INTRO>
- DOMINGUEZ, J. (10/07/2008). **Responsabilidad Civil Empresarial Discurso Durante el X encuentro de la Jurisdicción Ordinaria de la Cámara de Comercio de Cali.** Colombia. Disponible en:
<http://www.ccc.org.co/Documents/2007/ct/EncuentroJuridisci%C3%B3nOrdinaria.doc>

- Enlaces Latinoamericanos para Economistas (ELPE).** (11/07/2008). David Ricardo. Disponible en: <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/ricardo.htm>.
- ESPAÑA, L. (15/07/2008). **La Pobreza, Ingovernabilidad y Violencia en Venezuela.** Disponible en: <http://servicio.cid.uc.edu.ve/derecho/revista/relcrim12/12-8.pdf>.
- EVOLI, J. (15/07/2008). **Planificación Estratégica.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>.
- FRANQUET, J. (15/07/2008). **Teorías Comparativas y Competitivas.** Disponible en: [www.escuelahistoria.fcs.ucr.ac.cr/bibliotecas/historia/franquet_josem .pdf](http://www.escuelahistoria.fcs.ucr.ac.cr/bibliotecas/historia/franquet_josem.pdf)
- KRUGMAN, P. (10/07/2008). **Ventajas Comparativas.** Disponible en: http://mx.geocities.com/gunnm_dream/ventajas_comparativas.html
- LUCIANO, G. (17/07/2008). **Cátedra de Economía II. Apuntes de Clase.** Disponible en: <http://intra.fb.uner.edu.ar/catedras/economia2/David%20Ricardo.doc>.
- MARTÍNEZ, P. (17/07/2008). **La Posmodernidad como Implosión, Acoplamiento y Envoltura: Estética de Surrealismo La Posmodernidad como Acoplamiento, Implosión y Envoltura.** Disponible en: http://www.wikilearning.com/articulo/la_posmodernidad_como_implosion_acoplamiento_y_envoltura_estetica_de_surrealismo_y_cyborgla_posmodernidad_como_acoplamiento_implosion_y_envoltura/13949-2
- MATTERN, C. (19/07/2008). **Modelo de Economía de los Clásicos o del Liberalismo Económico- David Ricardo.** Disponible en:

http://www.wikilearning.com/monografía/modelo_de_economía_de_los_clasicos_o_del_liberalismo_economico-david_ricardo/13756-2

MAYORGA, R. (19/07/2008).. **Los Desafíos a la Universidad Latinoamericana en el Siglo XXI.** Revista Iberoamericana de Educación N° 21. Septiembre-Diciembre. Disponible en: <http://www.rioei.org/rie2a02.htm>.

MORA, C. (22/07/2008). **Gerencia Universitaria Conceptos y Herramientas de Administración.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/el-concepto-de-gerencia-que-se-maneja-en-las-universidades-venezolanas.htm>.

MORAN, J. (22/07/2008). "**La Observación Contribuciones a la Economía**" es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas ISSN 16968360 Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuelamoran. joseluis@gmail.com Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>.

NOTO, F. (22/07/2008). **La Ventaja Competitiva de Michael Porter.** Disponible en: http://pdf.rincondelvago.com/ventaja-competitiva_m-porter.html

NÚÑEZ, P. (25/07/2008). **La Gestión de la Información, el Conocimiento, la Inteligencia y el Aprendizaje Organizacional - Clasificaciones Importantes del Conocimiento.** Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografía/la_gestion_de_la_informacion_el_conocimiento_la_inteligencia_y_el_aprendizaje_organizacionalclasificaciones_importantes_del_conocimiento/8033-6

- ORTIZ, J. (22/07/2008). **Historia de la Administración.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi2.shtml>.
- OSORIO, R. (23/06/2008). **El Cuestionario.** Disponible en: <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>.
- OTERO, J. (17/07/2008). **Las “Ventajas” en el Mundo de las Empresas de Salud;** disponible en: <http://www.gerenciasalud.com/art58.htm>.
- PATUREL, R. (18/07/2008). **Por una Nueva Metodología de Análisis del Entorno de las Organizaciones. (Gestión Y Organización)** Revista Innovar: 01-JUL-06; Disponible en: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32177026_ITM
- PEDREÑO, A. (22/07/2008). **Globalización del Conocimiento: universidades y empresas.** Disponible en: [en:http://economiaglobalizacion.blogspot.com/2006/04/globalizacin-del-conocimiento.html](http://economiaglobalizacion.blogspot.com/2006/04/globalizacin-del-conocimiento.html)
- PELAYO, C. (22/07/2008). **La Competitividad.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- PÉREZ, F. (23/07/2008). **¿Cuál es el Régimen Cambiario que necesita Venezuela?** Disponible en: <http://iies.faces.ula.ve/investiga/Chuecos/Lecturas%20del%20Seminario/Unidad%20I%5CII%5CFPMProcambiariadebates2.pdf>
- PONCE, E. (23/06/2008). **Conceptos Básicos de Investigación y Estadísticas.** Disponible en: http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf

PORTER, M. (23/06/2008). **Las Cinco Fuerzas Competitivas**. Disponible en:
http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

REYES, G. (18/07/2008). **Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales**.
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml#intro>

REYES, I. (23/06/2008). **Método de Recolección de Datos**. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml>

RIONDA, J. (25/07/2008). **¿Sesión 9: La Ventaja Comparativa y el Proteccionismo**. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006/jirremp/2g.htm>

RIVERA, V. (23/06/2008). **¿Cómo Armar un Cuestionario?** Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/cuestionario.htm>

RODRÍGUEZ, I. (25/07/2008). **Ventajas Absolutas o Comparativas en las Habilidades Laborales**. Evidencia para el mercado del trabajo chileno a partir de la encuesta IALS. Publication: Cuadernos de Economía: Latin American journal of economics Publication Date: 01-APR-04 Author: Rodríguez, Ignacio. Disponible en: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-1390841_ITM

ROSARIO, J. (28/07/2008). **"La Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Su Uso como Herramienta para el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Educación Virtual"**. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad. Disponible en: <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218>

SABINO, C. (23/06/2008). **El Proceso De Investigación.** Ed. Panapo, Caracas, 216 págs. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires. Disponible en: http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

SALDARRIAGA, H. (18/07/2008). **Compromisos con la Profesión, Arte u Oficio Ante Todo.** Disponible en: http://www.sapiens.com/castellano/articulos.msf/Etica_y_Empresas/%C2%BFVentaja_comparativa_o_competitiva/1E8061A80068833041256BD400374FC3!opendocument.

SALINAS, A. (28/07/2008). **Las Ventajas Comparativas, las Ventajas Competitivas y la Sustentabilidad.** Disponible en: <http://secretosenred.com/articles/956/1/Las-Ventajas-Comparativas-las-Ventajas-Competitivas-y-La-Sustentabilidad/Paacuteginal.htm/#postedcomment>.

TAYPE, M. (28/07/2008). **Transformación Hacia el Éxito.** Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/tecnologia_y_liderazgo_en_las_organizaciones-factores_para_el_exito_de_una_organizacion/12327-1

TEJADA, F. (28/07/2008). **¿Cómo puede San Francisco Aprovechar el DR-CAFTA?** , (especial para el periódico El Jaya.). disponible en: <http://www.eljaya.com/200703-2/a-como.php>

VALDIVIA, A. (23/06/2008). **La Técnica de la Encuesta y El Cuestionario Como Instrumental de la Investigación Científica.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/encuesta-y-cuestionario/encuesta-y-cuestionario.shtml>

VALLADARES, M. y PEÑALVER, L. (23/06/2008). **Hubo Gente que no creyó en la UDO.** Disponible en

<http://www.eltiempo.com.ve/noticias/default.asp?id=122421>Wikipedia.ORG. Universidad de Oriente. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Oriente_N%C3%BAcleo_de_Sucre.

VARGAS, J. Factores Externos en las Instituciones Públicas y Privadas.
(18/07/2008). Disponible en:
http://www.wikilearning.com/monografias/factores_externos/busqueda/1

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS

http://www.degerencia.com/articulo/el_desempeno_empresarial/imp

<http://www.eumed.net/cursecon/dic/V.htm>

<http://www.filosofia.org/enc/ros/dev.htm>

<http://www.greenfacts.org/es/glosario/tuv/ventaja-comparativa.htm>

<http://www.isis.faces.ula.ve/COMPUTACION/EMVI/dic/V.htm>

<http://jungla.dit.upm.es/~pepe/chinchon/help/amenazas.htm>

<http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/dafo.msp>

<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#planif>

<http://www.mujeresempresarias.org/forma/e.htm>

<http://www.mujeresempresarias.org/forma/e.html>

http://www.paisrural.org/molino/7/las_implicaciones.htm

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

<http://www.sistemasdecisionales.blogspot.com/2007/05/balanced-scorecard-el-mapa-estratgico.html>

http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=122&Itemid=141

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

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

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

http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Oriente

ANEXOS

Anexo Nro 1: Cuestionario aplicado al área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Cumaná, 18 de julio de 2008

Ciudadano (a)

Presente

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **Ventajas Comparativas del Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.**

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

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

Atentamente,

Bra. López Fanny

C.I.: 8.434.612

Bra. Carmen Urbaneja

C.I.: 11.381.838

CUESTIONARIO
VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

HOJA DE CONTROL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.

- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

A.- ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente general influyen directamente en la operatividad de la dependencia que representa?

- | | | |
|----|--------------|-------|
| a. | Legales | _____ |
| b. | Sociales | _____ |
| c. | Tecnológicos | _____ |
| d. | Políticos | _____ |
| e. | Éticos | _____ |
| f. | Competitivos | _____ |
| g. | Geográficos | _____ |
| h. | Demográficos | _____ |
| i. | Otros | _____ |

Especifique:

2. ¿Se pueden prever fácilmente los cambios que puedan ocurrir en el entorno de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

3. ¿Está capacitada la dependencia que representa para adaptarse a los cambios que suceden en el entorno?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

4. ¿Se aprovechan en la dependencia que representa las oportunidades que le ofrece el ambiente donde se desenvuelve?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

5. ¿Conoce y toma en cuenta las amenazas presentes en el ambiente externo para la toma de decisiones?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

B. CONDICIONES EXTERNAS

I.- FACTORES ECONÓMICOS

6. ¿De los elementos económicos mostrados a continuación cuáles cree usted que afectan a la administración del Núcleo de Sucre?

- a. Índices de inflación _____
- b. Déficits presupuestario del Núcleo de Sucre _____
- c. Economías de escala _____
- d. Tasas de mercado monetario _____
- e. Tendencias del desempleo _____
- f. Fluctuaciones en precios _____
- g. Variaciones en la demanda de diferentes bienes y/o servicios _____
- h. Políticas monetarias _____
- i. Políticas fiscales _____
- j. Tasas de impuesto _____
- k. Tasas de interés _____

- l. Todas las anteriores _____
- m. Déficit presupuestario del sistema de educación superior _____
- n. Oferta de bienes y/o servicios _____
- o. Control de cambio _____
- p. Otros _____

Especifique:

7. ¿Vigila usted los cambios en los principales indicadores económicos?

- a. Sí _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la N° 8, caso contrario pase a la pregunta N°

9.

8. ¿Qué indicadores económicos influyen en las actividades de la dependencia que representa?

9. ¿Qué elementos considera de mayor impacto sobre la dependencia que representa?

- a. Aumentos salariales _____
- b. Aumento de la Renta Petrolera _____
- c. Déficits presupuestario del sistema de Educación Superior _____
- d. Niveles de inflación _____
- e. Políticas monetarias, fiscales y cambiarias _____
- f. Otros _____

Especifique:

10. ¿Los aumentos salariales influyen directamente sobre el presupuesto de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

11. ¿La dependencia que representa tiene asignación presupuestaria?

- a. Sí _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta N° 12, caso contrario pase a la pregunta N° 13.

12. ¿Conoce cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos presupuestarios de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

13. ¿El presupuesto reconducido que le fue asignado a la Universidad de Oriente en el presente año ha influenciado las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

14. ¿Los desarrollos petroleros Costa Afuera (en Paria) tienen influencia en la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

15. ¿El control de cambio sobre las divisas en nuestro país afecta la adquisición de bienes y/o servicios en la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

16. ¿La escasez de bienes e insumos afecta el normal desenvolvimiento de las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

17. ¿Los niveles de desempleo afectan de alguna manera la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

18. ¿Considera usted que las fluctuaciones en los precios y la tendencia al alza en los niveles de inflación para el primer semestre del año han tenido influencia en la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

19. ¿Considera usted que las políticas monetarias y fiscales aplicadas por el Gobierno Nacional tienen alguna influencia sobre la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

II. FACTORES SOCIALES

20. ¿De las fuerzas sociales señaladas a continuación cuáles cree usted que influyen en el desempeño de sus funciones?

- a. Sistema de valores _____
- b. Creencias _____
- c. Normas morales _____
- d. Estilo de vida _____
- e. Costumbres _____
- f. Comportamientos _____
- g. Gustos y necesidades _____
- h. Programas de seguridad social _____
- i. Ambientes interurbanos _____
- j. Ingreso por persona _____
- k. Ingreso disponible promedio _____
- l. Confianza en el gobierno _____
- m. Actitudes hacia el trabajo _____
- n. Actitudes hacia el gobierno _____
- o. Igualdad racial _____
- p. Responsabilidad social _____
- q. Actitudes hacia la autoridad _____
- r. Otras _____

Especifique:

21. ¿Cuáles elementos inherentes a las personas de la organización considera usted importantes?

- a. Actitudes _____
- b. Deseos _____
- c. Expectativas _____
- d. Grados de inteligencia _____
- e. Educación _____
- f. Creencias y costumbres _____
- g. Otros _____

Especifique:

22. ¿La esperanza de vida, en términos de seguridad social y servicios de salud, tiene impactos sobre la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____

- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

23. ¿Cómo afecta la inseguridad social a la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

24. ¿Las variaciones en la matrícula estudiantil causan efectos en la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

25. ¿Los programas sociales (Barrio Adentro, Misión Mercal, PDVAL, otros...) afectan de alguna forma la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

26. ¿El surgimiento de alternativas en estudios superiores en la zona: Misión Sucre, Universidad Bolivariana de Venezuela, Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas, Misión Cultura, influyen sobre la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

27. ¿Cuenta el Núcleo de Sucre con planes de formación de personal?

- a. Sí _____
- b. No _____

28. ¿Existen planes de formación para el personal que labora en el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Sí _____
- b. No _____

III FACTORES CULTURALES

29. ¿Considera usted que las costumbres y estilos de vida de los miembros de la comunidad universitaria tienen influencia en las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

30. ¿Los gustos y necesidades de los miembros del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tienen influencia en las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

31. ¿Las demandas y creencias sociales influyen en la estabilidad general del entorno en que opera la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

32. ¿Contribuye el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en la formación profesional y/o laboral, del personal que integra la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____

d. Nada _____

IV. FACTORES DEMOGRÁFICOS

33. ¿Considera usted que aspectos demográficos como la edad, sexo, estado civil, entre otros, son condicionantes del desempeño en la dependencia que representa?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

34. ¿Constituye la densidad poblacional un elemento influyente en las actividades desempeñadas en la dependencia que representa?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

35. ¿La tasa de esperanza de vida y el control natal tienen influencia en la dependencia que representa?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

36. El aumento de mujeres en el campo laboral es un hecho irrefutable en las organizaciones. ¿Considera usted que esto pudiese influir en la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

37. ¿Considera usted que el aspecto racial y étnico de los miembros de la comunidad universitaria influyen en la consecución de los objetivos de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

V. FACTORES GEOGRÁFICOS

38. ¿Considera usted que en la dependencia que representa se conocen las potencialidades del entorno geográfico donde está enclavada?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

39. ¿Maneja la dependencia que representa elementos geográficos importantes como: número de proveedores por área geográfica, principales servicios por área geográfica, entre otros?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

40. ¿Cree usted que la organización de la Universidad de Oriente por Núcleos en zonas geográficas distintas, repercute en las actividades que se realizan en la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

41. ¿Considera usted que la posición geográfica del Núcleo de Sucre de pudiese representar una oportunidad para el área administrativa del mismo?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

VI. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES.

42. ¿Entre las políticas públicas señaladas a continuación, cuáles cree usted afectan a la dependencia que representa?

- a. Regulaciones de precio _____
- b. Subsidios _____
- c. Acceso en divisas _____
- d. Posibilidades de créditos adicionales _____
- e. Otros _____

Especifique:

43. ¿La política exterior de Venezuela afecta las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

44. ¿Las reformas tributarias realizadas por Gobierno Nacional influyen en las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

45. ¿Los niveles de gasto público destinados al sector educación, presentan tendencia al alza en los próximos años o, por el contrario, a una reducción importante?

- a. Sí _____
- b. No _____

46. ¿Cree que lo señalado en pregunta N° 45 afectaría a las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

47. ¿Conoce usted la Ley de Contrataciones Públicas?

- a. Sí _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta N° 48, en caso contrario, pase a la N° 49.

48. ¿Afecta la operatividad en la dependencia que representa la promulgación de la Ley de Contrataciones Públicas?

a. Sí _____

b. No _____

49. En caso de reducirse los aportes económicos para el Sistema de Educación Superior, ¿cuáles medidas cree usted que serían necesarias para atender su influencia en la dependencia que representa?

50. ¿Estima Usted que el Gobierno Nacional mejorará sustancialmente su política de inversión en el Sistema de Educación Superior?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

51. Los sistemas de seguridad social de la institución, ¿cómo influyen la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

52. ¿Las diferencias y divergencias políticas entre las Autoridades Universitarias generan algún tipo de efecto en las actividades que se desarrollan en la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

53. ¿Los niveles de delincuencia y peligrosidad social tienen un impacto en el Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

VII. FACTORES TECNOLÓGICOS

54. ¿Considera usted que las tecnologías de información y comunicación tienen influencia en las actividades de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

55. ¿Considera usted que el uso de herramientas interactivas como el Internet ha facilitado su trabajo dentro de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

56. ¿En la institución se está a la par del dinamismo de la tecnología y el uso de instrumentos interactivos?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

57. ¿Considera que la institución ha adaptado los procesos y equipos a los múltiples cambios que vive el mundo tecnológico en cuanto a: automatización de procesos, modernización de los equipos, entre otros?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

58. ¿En la institución se acometen planes de inducción y actualización a su personal acerca del uso de los medios tecnológicos en sus distintas actividades?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

59. ¿Considera que la transición hacia las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han sido utilizadas por la institución como una estrategia para contextualizarse dentro de su entorno?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

60. ¿Considera que si en la institución se hiciera un uso más expedito de la tecnología eso pudiera derrumbar barreras y producir cambios en los valores y expectativas al crear nuevas ventajas competitivas?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

VIII.- FACTORES COMPETITIVOS

61. ¿Tiene la dependencia que representa algún competidor?

- a. Sí _____
- b. No _____

62. La recolección y evaluación de información competitiva es esencial para realizar un análisis externo efectivo ¿piensa que la dependencia que representa ejecuta acciones eficaces en este sentido?

- a. Sí _____
- b. No _____

63. ¿Se conocen en la dependencia que representa las acciones estratégicas definidas y puestas en práctica por otras instituciones universitarias con respecto a las variables económicas, sociales, culturales y demográficas que afectan al país y su entorno?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

IX. FACTORES ECOLÓGICOS Y AMBIENTALES

64. ¿Se está consciente en la institución del impacto de variables de corte ecológico y ambiental en su potenciación como una pieza fundamental en el logro de los objetivos de la organización?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

65. ¿Considera usted que la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que impacten sobre el desempeño de la dependencia que representa?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

66. ¿Realizan en la institución algún tipo de actividades que fomenten la conservación y preservación del medio ambiente?

- a. Sí _____
- b. No _____

Gracias por su Dedicación y Colaboración.

Hoja de Metadatos

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

Título	VENTAJAS COMPARATIVAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Fanny del V. López V.	CVLAC	8434612
	e-mail	fannydecarrasco@hotmail.com
	e-mail	
Carmen E. Urbaneja G.	CVLAC	11381838
	e-mail	Carmen-urbaneja@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Ventajas Comparativas
Ventajas Competitivas
Organización
Factores Externos
Universidad de Oriente
Análisis de Impacto

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Con el objeto de determinar las ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, se desarrolló esta investigación de tipo descriptivo, en la que se analizaron las condiciones externas influyentes en las actividades del área administrativa, identificando las oportunidades y amenazas confrontadas por dicha actividad universitaria y, al mismo tiempo, se analizó el impacto de los factores externos en su funcionamiento. A este respecto se aplicó una encuesta para pulsar la opinión de los principales actores de las diferentes unidades organizacionales que la conforman, a través de la cual se logró determinar que factores del ambiente general externo a la organización, a saber: factores económicos, sociales, políticos, culturales, geográficos, demográficos, tecnológicos y competitivos impactan directamente en su desempeño, lográndose detectar la necesidad de realizar un análisis profundo de la misión y visión institucional a los efectos de compensar los déficits existentes en el Área y, de esta forma, adecuar su capacidad estratégica para dar respuesta a las necesidades objetivas, tanto de sus actores internos como externos que les permita tener capacidad de previsión y adaptación a su entorno. En este sentido, el área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aunque aparece rezagada tecnológica y presupuestariamente, lo cual tiende a hacer ineficiente su labor, generando importantes pérdidas de oportunidades en el entorno. También posee ventajas comparativas que siendo aprovechadas, permitirían diseñar estrategias innovadoras que tiendan a la eficiencia y efectividad de su gestión.

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

Contribuidores:

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	08	22

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración.

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Administración


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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

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

Derechos:

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



FANNY DEL V. LÓPEZ V.
C.I.: 8434612



CARMEN E. URBANEJA G.
C.I.: 11381838



DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ
JURADO ASESOR
C.I. 5.706.787



MSC. ELKA MALAVÉ RAMOS
JURADO ASESOR
C.I. 8.649.633

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS



