

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**



**ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES
DE GRADO**

REALIZADO POR:

Rubio., María.

Sejias., Génesis.

Trabajo Especial De Grado presentado como Requisito Parcial Para Optar al

Título de:

Licenciado en Contaduría Pública

Licenciado en Administración Industrial

Barcelona, Junio del 2014

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**



**ANALISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SIX
SIGMA COMO ESTRATEGIA GENERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL, CASO
UNICASA PLAZA MAYOR**

**ANALISIS DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
CAORDICAS**

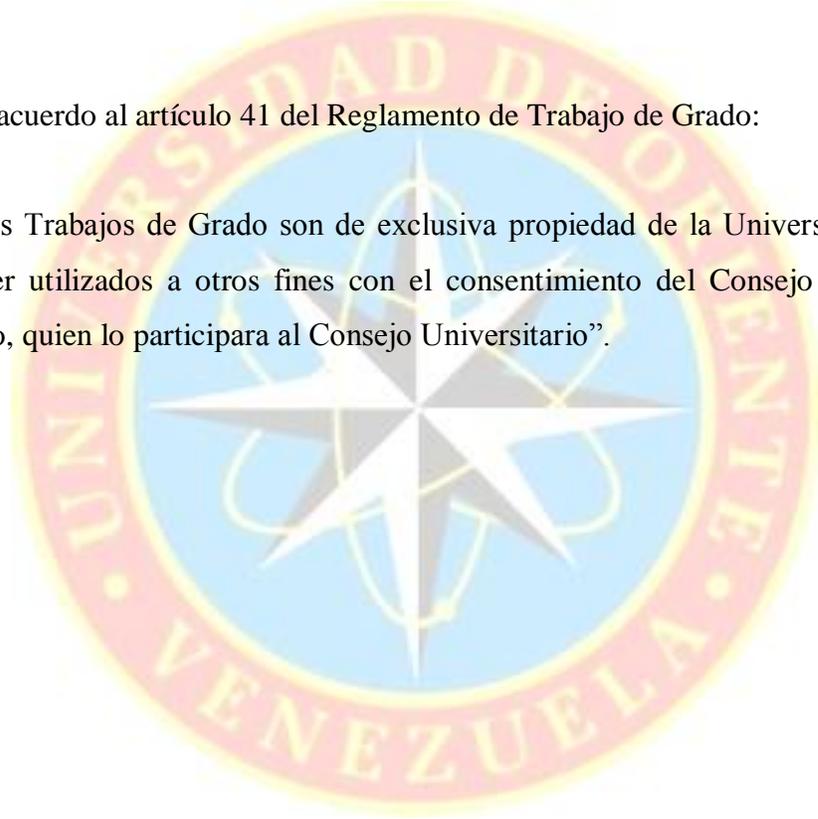
**ESTUDIO SOBRE EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA
INFORMACION Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA EMPRESA POLAR,
UBICADA EN EL ESTADO ANZOATEGUI**

Barcelona, Junio del 2014

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo del Núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario”.



DEDICATORIA

Dedico profundamente este logro a quienes nunca me abandonaron y me acompañaron hasta el final:

A dios y la Virgen del Valle por permitirme cumplir satisfactoriamente esta gran meta.

A mi familia, porque sin el apoyo de ellos no hubiese podido cumplir esta gran meta. Este logro también es de ellos.

A mi novio, por su apoyo incondicional en todo momento.

A todos los profesores que contribuyeron con mi formación académica.

A todas aquellas personas que me aprecian y se alegran de verme lograr esta meta.

En fin a todas aquellas personas que de una u otra forma han aportado su granito de arena para que este sueño de ser profesional se esté cumpliendo en este momento.

Rubio, María

AGRADECIMIENTOS

A la Casa más Alta mi Universidad de Oriente por dejarme ser parte de ella y formarme como profesional.

A todos los profesores de carrera que me brindaron todos sus conocimientos y su apoyo, gracias.

A mis profesores de Áreas, Marisol Flores, Euclides Gómez, por la paciencia y los conocimientos impartidos.

A todas aquellas personas que de una u otra persona estuvieron presentes en mi vida y me brindaron lo mejor de ellos, gracias por el apoyo brindado, los quiero mucho.

Rubio, María

DEDICATORIA

Primeramente a ti Dios mío, por darme la oportunidad de existir así, aquí y ahora; por mi vida que la he vivido junto a ti. Gracias por iluminarme y darme fuerzas y guiarme siempre en los caminos que he emprendido a lo largo de mi vida.

*A mi MADRE **Carmen Z. Seijas**, por darme la vida y ser la persona más especial que tengo, por apoyarme y estar conmigo a lo largo de mis estudios, por sus preocupaciones y buenos consejos. Por ser la mujer luchadora que es y lograr sacarnos adelante a mis hermanos y a mí. Este logro es totalmente tuyo madre. **TE AMO Y TE ADORO MAMI.***

*A mi TÍA **Aura Z. Seijas**, segunda madre para mí, sin ti tampoco lo hubiera podido lograr, siempre pendiente de que nada faltara para mi educación, una gran mujer y un gran ejemplo a seguir. Muchas gracias tía Katty **TE QUIERO.***

*A mi HERMANA Y HERMANO para que con este ejemplo sigan adelante y logren alcanzarme y superarme, por qué no?... especialmente a **Gisela A. Seijas**, el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas.*

*A mis queridos ABUELITOS **Teodora Femayor** y **Pedro Seijas** que aunque no estés físicamente a mi lado se que saltas de alegría por ver esta meta cumplida, desde el cielo se que tu bendición está conmigo en todo momento.*

A mis TIOS Y TIAS Rosa, Rafael, Pedro, María, Miguel, Marbis, Beatriz, José Gregorio, Román, Juanita, Dalia, Milagro, José Luis y José Daniel que de alguna u otra forma con su apoyo moral me han incentivado a seguir adelante a lo largo de toda mi vida.

A mis PRIMOS Y PRIMAS muy especialmente Nelsy Ayala y Nelmer Ayala gracias por ser la sal que condimentan mi vida.

A mi AMIGA Mileidys Aguilar, porque más que una compañera te has convertido en mi amiga, gracias por aceptarme como soy, por soportarme; porque juntas hemos hecho realidad este sueño.

A todos, mis viejos amigos (os) y a quienes recién se sumaron a mi vida para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo, ya que me han brindado desinteresadamente su valiosa amistad.

Finalmente a todas las personas que se cruzaron en este camino y que me dieron palabras de aliento y apoyo.

Seijas, Génesis

AGRADECIMIENTOS

*A ti **Dios** mío que eres mi guía, y que con tu poder y mi fe podre seguir adelante en todo lo que me proponga; verdaderamente fuente de amor y sabiduría.*

*A ti **Mami**, que tienes algo de Dios por la inmensidad de tu amor y mucho de Ángel por ser mi guarda, por tus incansables cuidados, por la confianza y apoyo cuando más la necesite. Porque si hay alguien que está detrás de todo este trabajo, eres tú mi Negra que has sido, eres y serás el pilar de mi vida. Te dedico este mi trabajo de grado y te doy las gracias por comprenderme y darme la oportunidad de seguir adelante con mis estudios.*

*A ti **Tía Katty**, por tu incondicional apoyo tanto al inicio y al final de mi carrera; por estar pendiente de mí en cada momento. Gracias tía por ser ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha en la vida.*

*A ti **Gabo** y **Chela**, porque juntos aprendimos a vivir, crecimos como cómplices día a día y somos amigos incondicionales de toda la vida, compartiendo triunfos y fracasos. Doy gracias a Dios porque somos hermanos.*

A mi familia, ustedes queridos Abuelitos, Tíos y Primos por estar pendiente siempre.

A todas (os) mis amigas (os) que a lo largo de esta carrera conocí y compartimos momentos inolvidables, a todos gracias por su ayuda y por estar pendientes. Los quiero mucho.

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad de Oriente estado Anzoátegui en la facultad de Ciencias Administrativas y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos sirvan para ser útiles a la sociedad.

*A mi compañera de áreas de grado **María Rubio**, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.*

*A mi amiga **Leirys Gonzales** por facilitarme material indispensable para la culminación del trabajo de grado.*

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento

Sejias, Genesis

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESOLUCIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	viii
ÍNDICE GENERAL	x
PARTE I	xv
RESUMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I	19
EL PROBLEMA	19
1.1 Planteamiento del Problema.....	19
1.2 Interrogantes.....	21
1.3 Objetivos de la Investigación	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Justificación e Importancia	22
1.5 Sistema de Variables	23
1.5.1 Variable Conceptual.....	25
1.5.2 Definición Operacional	27
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO	30
2.1 Antecedentes de la Investigación	30
2.2 Bases Teóricas.....	36
2.2.1 Modelo Gerenciales	36
2.2.2 Planificación Estratégica	38
2.2.3 Calidad Total	39
2.2.4 Empowerment – “Empoderamiento”,.....	40
2.2.5 Servucción – Producción de Servicios	40
2.2.6 Hoshing Kanri o Dirección por Políticas	42
2.2.7 El Modelo Cibernético	43
2.2.8 Modelo Katz y Kahn	43
2.2.9 El Coaching Gerencial	44
2.2.10 El Downsizing.....	45

2.2.11 Six Sigma – El Nuevo Paradigma de las Organizaciones	46
2.2.11.1 Six Sigma – la Meta.	48
2.2.11.2 Six Sigma – la Medida.	48
2.2.11.3 Six Sigma – la Filosofía.	48
2.2.11.4 Six Sigma – la Estadística.	49
2.2.11.5 Six Sigma – la Estrategia.	49
2.2.11.6 Six Sigma – la Visión.....	49
2.2.11.7 Principios de Six Sigma	50
2.2.11.8 Procesos de Implementación Six Sigma.	51
2.2.11.9 Beneficios Six Sigma	58
2.11.10 Estructura humana de Six Sigma.....	59
CAPÍTULO III	68
MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 Tipo de Investigación	68
3.2 Modelo de la Investigación	69
3.3 Diseño de la investigación	70
3.4 Análisis y Recopilación de la investigación	70
CAPITULO IV	72
ANALISIS DE LA INVESTIGACION.....	72
4.1 La importancia del Modelo Six Sigma	72
4.2 Adopción del Modelo Six Sigma en la organización	73
4.3 El Six Sigma Estrategia eficaz para mejora la calidad de una empresa comercial.....	75
4.4 Determinación de la capacidad de procesos en niveles de Sigma.....	76
4.5 Aplicación de un Six Sigma exitoso.....	78
CAPITULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones	82
BIBLIOGRAFIA	83
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	85
PARTE II	91
RESUMEN.....	92
INTRODUCCION	93
CAPÍTULO I	95
EL PROBLEMA	95
1.1 Planteamiento del problema.....	95
1.2 Interrogantes.....	96
1.3 Objetivos de la Investigación	97
1.3.1 Objetivos General	97

1.3.2 Objetivos Específicos	97
CAPITULO II	99
MARCO TEORICO	99
2.1 Antecedentes de la Investigación	99
2.2 Bases teóricas	101
2.2.1 Definición de caos.....	102
2.2.2 Definición de orden.....	102
2.2.3 Organizaciones Caórdicas	102
2.2.4 Nacimiento y Surgimiento de la Era Caórdica	103
2.2.5 Teoría del caos	105
2.2.6 Características de las Organizaciones Caórdicas	108
2.2.7 Pasos para la creación de una organización Caórdica.....	110
2.2.8 Como Identificar Una Empresa Caórdica.....	111
2.2.9 Emprendimiento.....	111
CAPITULO III	126
MARCO METODOLOGICO	126
3.1 Tipo de Investigación	126
3.2 Modelo de la Investigación	127
3.3 Diseño de la investigación	128
3.4 Análisis y Recopilación de la investigación	128
CAPITULO IV	130
ANALISIS DE LA INVESTIGACION.....	130
4.1 Definición de Organizaciones Caórdicas y sus Propósitos.....	130
4.1.1 Organizaciones Caórdicas	130
4.1.2 Propósitos de Las Organizaciones Caórdicas	131
4.2 Principios Y lineamientos de las organizaciones Caórdicas y cuál debe ser el perfil de las organizaciones que aprenden.....	135
4.2.1 Principios de las Organizaciones Caórdicas	135
4.2.2 Lineamientos de una Organización Caórdica	137
4.3 Diferencias entre una organización tradicional y una organización Caórdicas	143
4.4 Emprendimiento bajo el enfoque Caórdico, Ventajas y Desventajas.....	146
CAPITULO V	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
5.1 Conclusiones	162
5.2 Recomendaciones	163
BIBLIOGRAFIA	165
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	166
PARTE III.....	172
RESUMEN.....	173

INTRODUCCION	174
CAPÍTULO I	178
EL PROBLEMA	178
1.1 Planteamiento del problema	178
1.2 Interrogantes.....	180
1.3 Objetivos de la Investigación	180
1.3.1 Objetivos General	180
1.3.2 Objetivos Específicos	180
1.4 Justificación e Importancia	181
CAPITULO II.....	183
MARCO TEORICO	183
2.1 Antecedentes de la Investigación	183
2.2. Bases históricas	186
2.2.1 Origen y evolución de las tecnologías de información y comunicación..	186
2.2.2 Tecnologías de información y comunicación (TIC).	189
2.2.3 Objetivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):.....	190
2.2.4 Características de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	
en las Empresas:	191
2.2.4.1 Importancia de las TIC’S	192
2.2.4.2 Clasificación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	
.....	193
2.2.5. Ventajas y Desventajas de las Tecnologías de Información y	
Comunicación (TIC):.....	199
2.2.5.1. Ventajas que generan las Tecnologías de las Tecnologías de	
Información y Comunicación (TIC):.....	199
2.2.5.2. Circunstancias que limitan la expansión de las Tecnologías de las	
Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Empresas:.....	201
2.2.6 Definición de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).	202
2.2.7 Objetivos las Tecnología de Información y Comunicación (TIC).....	204
2.2.8 Características de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	
.....	205
2.2.9 Clasificación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	206
2.2.9.1 Clasificación de las TIC para funciones externas empresariales.....	207
2.2.9.2 Clasificación de las TIC para funciones internas empresariales	208
2.2.10 Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	209
2.2.11 Algunas áreas donde se puede aplicar las TIC	210
CAPÍTULO III	214
MARCO METODOLÓGICO	214
3.1 Tipo de Investigación	214
3.2 Modelo de la Investigación	215

3.3 Diseño de la investigación	216
3.4 Análisis y Recopilación de la investigación	216
CAPITULO IV.....	218
ANALISIS DE LA INVESTIGACION.....	218
4.1 Reseñar los inicios de las tecnologías de la información y comunicación y Describir aspectos generales.....	218
4.2 Identificar las características de las tecnologías de información y comunicación	221
4.3 Señalar las principales ventajas y desventajas de la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas	222
4.4 Conocer los medios digitales y/o redes sociales que emplea Empresas polar, planta oriente, para poner en práctica las tecnologías de la información y comunicación.	223
CAPITULO V.....	238
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	238
5.1 Conclusiones	238
5.2 Recomendaciones	239
BIBLIOGRAFÍA	241
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	242

UNIVERSIDADE DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO
CÁTEDRA: GERENCIA FINANCIERA.



**ANALISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SIX
SIGMA COMO ESTRATEGIA GENERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL.**

PARTE I

**TUTOR:
MSC. MARISOL FLORES**

**REALIZADO POR:
RUBIO, MARIA
SEIJAS, GENESIS**

**Trabajo de Grado Presentado Ante la Universidad de Oriente
Como Requisito Parcial para Optar por el Título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Barcelona, Junio 2014

UNIVERSIDADE DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO
CÁTEDRA: GERENCIA FINANCIERA.



ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SIX SIGMA COMO ESTRATEGIA GENERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL, CASO UNICASA PLAZA MAYOR

Tutor:
Msc. Marisol Flores

Autores
Rubio, María
Seijas, Génesis
Año: 2014

RESUMEN

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que emplean las empresas para alcanzar el desarrollo del sistema y procesos de las mismas. El proceso Six Sigma constituye una alternativa a la reingeniería de procesos de un negocio. Esto significa que las empresas utilizan el proceso de Six Sigma para cambiar los aspectos del negocio que no están funcionando correctamente o no funcionan a plena capacidad. Las empresas no utilizan Six Sigma como una estrategia global, sino más bien como una medida de reparación. El proceso utiliza una metodología distinta conocida como DMAIC, acrónimo de definir, medir, analizar, mejorar y controlar (por sus siglas en inglés). Las empresas utilizan DMAIC de forma cíclica para identificar y corregir los problemas. La presente investigación plantea analizar la implementación de la metodología Six Sigma como estrategia general para el mejoramiento de la calidad en una empresa del sector comercial. Mejorar la calidad de una empresa comercial es uno de los tantos beneficios que puede llegar a surgir de la implementación de esta estrategia en las organizaciones.

Palabras Claves: Modelo Gerencial, Metodología Six Sigma, Estrategia, Mejora Continua, Calidad, Empresa Comercial.

INTRODUCCIÓN

El Six Sigma es reconocido como un nuevo paradigma en las organizaciones, iniciado con éxito por Motorola y luego aplicado por otras empresas, entre las cuales una de las más destacadas es General Electric (GE).

Dado que Six Sigma involucra la realización de cambios generalizados en una empresa, requiere que la administración participe de manera activa y visiblemente comprometida a través de la gerencia, lo cual es indispensable ya que la implementación de este modelo gerencial requiere una inversión en capacitación y en algunos casos, en nueva tecnología u otros recursos, pero el retorno de esas inversiones tiene el potencial de transformar una empresa en un negocio mucho más eficiente y rentable.

Una condición importante en la implementación del Six Sigma, es el cambio cultural que requiere que las empresas se orienten en forma extrema al cliente, basando sus actividades en las necesidades del cliente y midiendo su éxito según la satisfacción del cliente.

Six Sigma nació como riguroso método orientado a la información, para resolver problemas y mejorar los procesos, que se concentra en lo que es más importante para los clientes, dando como resultado un mejor desempeño y mayor rentabilidad. A medida que ha evolucionado en el tiempo, la filosofía Six Sigma, haciendo uso de herramientas estadísticas y un proceso de capacitación específico para esta metodología, ha mejorado tanto productos como proceso, estableciéndose

una relación. Costo- calidad donde la más alta calidad proporciona los costos más bajos.

Tomando en cuenta la relevancia del tema en el campo de las ciencias Administrativas y Contables, se realiza el presente estudio, el cual se plantea como objetivo Analizar La Implementación De La Metodología Six Sigma Como Estrategia General Para El Mejoramiento De La Calidad En Una Empresa Del Sector Comercial.

El presente trabajo contiene los resultados de una investigación orientada a la solución del problema y se encuentra estructurado de forma secuencial con el siguiente esquema:

En el Capítulo I se presenta la propuesta de la investigación comprendida por, el planteamiento del problema, interrogantes de la investigación, objetivos de la investigación, justificación e importancia y el sistema de variables.

El Capítulo II corresponde al marco teórico, y está compuesto por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas relacionadas con la investigación.

A lo largo del Capítulo III se detalla el marco metodológico utilizado para la realización de la investigación.

El Capítulo IV está compuesto por el análisis de los resultados, donde se describen los resultados obtenidos en la investigación en relación a los objetivos específicos.

Finalmente el Capítulo V corresponde a las conclusiones y recomendaciones que fueron obtenidas a través del análisis de los objetivos programados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día las empresas comerciales, les resulta difícil estar en una posición, competencia y permanencia en el mercado, ya que necesitan trabajadores comprometidos con la calidad de los procesos, productos y servicios; para optimizar lo antes mencionado se deben dejar a un lado las prácticas tradicionales e implementar propuestas innovadoras que propicien los procesos de cambios que son elementos fundamentales para la mejora continua. La complejidad de mantener el rendimiento y el tiempo efectivo en la realización de estas acciones radica en que puede darse un incremento en el desperdicio no solo de materiales sino también del valioso factor tiempo.

Ahora bien, el Six Sigma es aplicable a empresas de varios sectores, entre estos las empresas comerciales, caracterizado por una elevada competencia en un mercado necesitado de mejores servicios y productos a un costo accesible, lo que justifica la implantación de esta herramienta como gestión de calidad.

Según se expresa en la antología del curso Gestión de Procesos de ICAP (ICAOP, 2010)

Six Sigma (SS) es una estrategia de mejora continua del negocio que busca encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retraso en los procesos del negocio, enfocándose en aquellos aspectos que son críticos para el cliente. Esta estrategia se apoya en una metodología altamente sistemática y cuantitativa orientada a la mejora de la calidad del producto o del proceso; tiene tres áreas prioritarias de acción: satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclos y disminución de los defectos. (pág.140).

Específicamente, la cadena de Auto mercados Unicasa, Plaza Mayor, se ve afectada hoy en día en el departamento de caja, ya que cuentan con personal que tiene un alto potencial, pero con posibles problemas de motivación, capacitación u otras causas atribuibles al manejo y administración del talento humano; han tratado de administrar el recurso humano de manera empírica, ya que no se tiene una guía para administrar el capital humano con el que opera. La mayor parte de los gerentes tienen un profundo conocimiento técnico, pero aún existe cierta resistencia a delegar responsabilidades o compartir conocimientos a los subalternos. Aún cuando existen excelentes cajeras, buenos supervisores de caja, se da el caso en los que estos mismos toman el control y todo parece funcionar bien ya que el personal tiende a seguir las órdenes, sin embargo, Su autoridad o creatividad es limitada y nuevamente toda la responsabilidad recae en una persona: el gerente.

Como se evidencia en lo expresado anteriormente si no se lleva a cabo un control se deduce, que puede traer como consecuencia un grado de insatisfacción por parte de los clientes en aspectos que resultan claves, como lo es errores de facturación en las compras de los clientes, el largo tiempo de espera en la corrección de dichos errores de facturación, larga colas en lo referente a ser atendidos por una cajera, lentitud para facturar, así como para resolver aspectos internos que no son visto por los clientes pero de igual manera repercuten en la ineficiencia del trabajo operativo.

Dado lo anterior, se considera necesario el estudio y análisis de esta problemática, con la finalidad de ofrecer a empresas comerciales un modelo gerencial

que les permita crear, mantener y desarrollar personas motivadas y satisfechas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. Con la puesta en marcha de la metodología de Six Sigma, se logra la eliminación de defectos al concentrarse en las causa raíz de los problemas en un tiempo adecuado, considerando que el objetivo principal es alcanzar un desempeño perfecto, con un nivel de cero defectos, donde lo que se entiende por defecto es cualquier acción o factor que ocasione la satisfacción del cliente. Los clientes no juzgan el desempeño de una empresa basándose en un promedio, sino en cada transacción individual.

1.2 Interrogantes

1. ¿Por qué es importante la Metodología Six Sigma?
2. ¿Por qué Adoptar el Modelo Six Sigma en la organización?
3. ¿Es el Six Sigma una estrategia eficaz para mejorar la calidad de una empresa comercial?
4. ¿Por qué se debe determinar la capacidad de procesos en niveles de Sigma?
5. ¿Cómo lograr la aplicación de un Six Sigma exitoso?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar la implementación de la metodología Six Sigma como estrategia general para el mejoramiento de la calidad en una empresa del sector comercial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la Metodología Six Sigma.
- Conocer las razones para adoptar el Modelo Six Sigma.
- Explicar el Six Sigma como estrategia para mejorar la calidad de una empresa comercial.
- Describir la capacidad de procesos en niveles de Sigma.
- Señalar los puntos clave para obtener un Six Sigma exitoso.

1.4 Justificación e Importancia

El estudio se justifica desde el punto de vista gerencial, debido a que la calidad debe ser producto de una constante evaluación y mejora. Las diversas metodologías para su mejoramiento, entre ellas la filosofía Six Sigma se constituye en la actualidad en una de las más importantes herramientas para la mejora continua de los procesos, productos y servicios que beneficiaran a empresas del sector comercial. Esta filosofía implica una transformación cultural que procura avanzar a las empresas comerciales, al entendimiento primeramente de las necesidades de los clientes, pues considera que precisamente en su voz se encuentra las importantes respuestas para el beneficio potencial de las empresas comerciales.

Conceptualmente los resultados de los proyectos Seis Sigma se obtienen por dos caminos. Los proyectos consiguen, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos y, por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallos o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos.

Con la aplicación del Six Sigma se busca reducir los defectos y desperdicios, en un marco de recursos limitados resulta increíblemente valioso para los automarcados

y organizaciones de hoy en día, por tal motivo la metodología Six Sigma se dedica al desarrollo de su estrategia que consiste en reducir considerablemente el alto costo de calidad que perjudica a las entidades, instituciones y compañías para lo cual la filosofía busca traducir efectivamente en términos reales y concretos los beneficios económicos, derivados de su aplicabilidad con el fin de que los auto mercados puedan superar a la competencia en niveles de calidad y costo, elevando sus estándares de servicio lo cual constituye razones suficientes para proponer la aplicación de esta filosofía.

De igual manera no se puede lograr la perfección de los productos y servicios sin antes perfeccionar el sistema que los genera de esta manera se obtendrá mejores sistemas lo que implica, mejores trabajadores, mejores directivos, mejores métodos de trabajo y una preocupación constante por la capacitación y el entrenamiento de todos los que integran el área de caja en Unicasa Plaza Mayor. Al aplicar el Six Sigma en Unicasa Plaza Mayor, se mejorarían las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al cliente. De igual manera el estudio adquiere relevancia por cuanto el trabajo constituirá la base para la realización de otros estudios en esta línea de investigación.

El Six Sigma no se debe ver como una moda pasajera, sino como una herramienta poderosa para el logro de la Visión y la estrategia de la empresa, así como sustento para la mejora continua en procesos como ISO 9000, pero sobre todo para mejorar la competitividad de la empresa en éstos tiempos de globalización y apertura de auto mercados.

1.5 Sistema de Variables

Hernández, Fernández y Baptista (1995), explican que “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones, visuales o

táctiles, etc.) que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” ()

Según **Arias** (1999) *“Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”* (Pag.43).

Así mismo **Sabino** (2002) expresa, *“Por variable entendemos cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores”* (Pag.52).

En este mismo sentido **Arias** (2006) expresa que: *“Una variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”* (Pag.57).

Para **Córdova** (2007), las variables *“Son características o propiedades que poseen las personas, animales, objetos o cosas, y que pueden variar de unos a otros. Pueden ser de carácter Cualitativo o Cuantitativo, Continuas o Discontinuas, Explicativas y Externas”*. <http://www.mailxmail.com/curso-elaboracion-proyectos-Investigación/sistema-variables>

En relación a las definiciones anteriores, el sistema de variables puede ser definido como todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación. Es decir, este sistema viene dado por una serie de características, propiedades o factores que se van a estudiar, y que pueden ser definidos de manera operacional mediante un cuadro, donde además de las variables se especifiquen sus dimensiones e indicadores. Una variable es una propiedad que puede adquirir diversos valores y susceptible de medirse, constituyen el centro del estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos.

1.5.1 Variable Conceptual

Según **Tamayo y Tamayo** (2000) *“Se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en la cual está constituida la hipótesis en cuestión o la variable en estudio”* (Pag.112).

Para **Fidias** (2006) la definición conceptual de la variable, *“Consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos”* (Pág. 63).

Según **Saldaño** (2009) *“La definición conceptual de las variables constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación”*.
<http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/variables-operacionalizacion>

La definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo; es decir, es el proceso a través del cual se definen teóricamente las variables, permitiendo así su comprensión. Estas variables hacen referencia a los objetivos de la investigación y se encuentran estrechamente relacionadas con la parte teórica de la investigación. Se realiza con el objeto de aclarar la definición o significado de esta. Mediante el cuadro 1 se puede observar la definición conceptual de las variables contenidas y desarrolladas en este trabajo.

Cuadro N°1. Variable Conceptual

Objetivo Especifico	Variable	Definición	Fuentes
Describir la metodología Six Sigma.	Metodología Six Sigma.	Esta metodología presenta la importancia de reducir las variaciones, los defectos y errores en todos los procesos de una organización.	Bibliográfica.
Conocer las razones para adoptar la metodología Six Sigma.	Razones para adoptar la metodología Six Sigma.	Representa las razones que tiene una organización para la aplicación de este modelo.	Bibliográfica.
Explicar el Six Sigma como estrategia para mejorar la calidad de una empresa comercial, caso Unicasa Plaza Mayor.	Six Sigma como estrategia para mejorar la calidad de una empresa comercial, caso Unicasa Plaza Mayor.	Six Sigma es una estrategia que en la actualidad aplican las organizaciones para mejorar la calidad de procesos, productos y servicios.	Bibliográfica.
Describir la capacidad de procesos en niveles de Sigma.	Capacidad de los Procesos en niveles de Sigma.	Mide y mejora la calidad, se refiere a un comportamiento estadístico de calidad, y Six Sigma es el mayor nivel de calidad posible	Bibliográfica.
Señalar los puntos clave para obtener un Six Sigma exitoso.	Puntos clave para Obtener un Six Sigma exitoso.	Serie de indicadores, puntos a tomar en cuenta para obtener el éxito en la aplicación de la metodología Six Sigma.	Bibliográfica.

Fuente: Los Autores (2014).

1.5.2 Definición Operacional

Por su parte **Sabino** (2002) expresa que, *“A las sub cualidades que, en conjunto, integran una variable, las llamamos dimensiones. Estas son, entonces, componentes significativos de una variable que posee una relativa autonomía”* (Pág. 54).

Adicionalmente **Fidias** (2006) define, *“Un indicador es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”* (Pág.62).

Según **Fidias**, (2004) *“Define la variable operacional como los “indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición”.* (Pág.25)

Según **Tamayo y Tamayo** (2000) *“Es la especificación de las operaciones que el investigador deberá realizar a fin de obtener información requerida”* (Pág.112)

En relación a las definiciones anteriores, se habla de componentes porque se considera la variable como un conjunto de elementos que proporcionan un producto único; y en relación a la expresión relativa autonomía es para destacar que las dimensiones pueden presentar diferentes valores unas respecto a otras, pero siempre dentro de los límites de coherencia. En la definición operacional se señalan y especifican las actividades o los puntos a tratar y desarrollar para cumplir con los objetivos. Cuando se define operacionalmente un término, se pretende señalar la definición que representará, el área de desconocimiento que integra la variable, así como también los indicadores, las fuentes que van a servir para definirla. La definición operacional de la variable represento el desglose de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permitieron la máxima aproximación para poder medirla.

Para medir estos aspectos se agruparon bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores e instrumentos de recolección de datos. Lo antes expuesto se puede observar en la tabla de operaciones de variables que definen la investigación objeto de estudio.

➤ **Cuadro N° 2. Variable Operacional**

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuentes
Describir la metodología Six Sigma.	Metodología Six Sigma.	Administración Financiera Economía	Rentabilidad, Modelo Gerencial.	Bibliográfica
Conocer las razones para adoptar la metodología Six Sigma.	Razones para adoptar la metodología Six Sigma.	Administración Gerencial.	Estrategias Modelo gerencial ventajas	Bibliográfica
Explicar el Six Sigma como estrategia para mejorar la calidad de una empresa comercial, caso Unicasa Plaza Mayor.	Six Sigma como estrategia para mejorar la calidad de una empresa comercial, caso Unicasa Plaza Mayor.	Administración Financiera	Estrategia Eficaz	Bibliográfica
Describir la capacidad de procesos en niveles de Sigma.	Capacidad de los Procesos en niveles de Sigma.	Administración Financiera	Capacidad Procesos Nivel	Bibliográfica
Conocer los puntos clave para obtener un Six Sigma exitoso.	Puntos claves para Obtener un Six Sigma exitoso.	Administración Financiera Economía	Aplicación Éxito Six Sigma Pautas	Bibliográfica

Fuente: Los Autores (2014).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Después de desarrollar el planteamiento del problema, y precisar los objetivos, tanto generales como específicos, que guían esta investigación, se presentan los antecedentes y bases teóricas que sustentan el estudio. El marco teórico tiene como objetivo fundamental ubicar el problema objeto de estudio dentro de una gama de conocimientos precisos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Como parte de Marco Teórico, los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, realizados por instituciones de educación superior. Los antecedentes pueden ser: trabajos de grado, postgrado, trabajos de asenso, resultados de investigación institucionales ponencias, conferencias, congresos.

Según **Fidias Arias** (2004), *“Los antecedentes reflejan los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”*.

Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hayan

propuesto objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trato el problema en esa oportunidad. Toda investigación, toman en consideración los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema a objeto de estudio, de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema de estudio y el investigador tendrá conocimiento de los adelantos científicos en ese aspecto. En el presente capitulo se expondrá una breve reseña de las más relevantes investigaciones realizadas y las bases teóricas que sustentan los planteamientos de este proyecto.

Portillo Echegoyen, Rudy Abel (2004). Trabajo titulado: “Desarrollar una propuesta de aplicación de la filosofía Seis Sigma, a una empresa orientada al procesamiento de plásticos y certificada con iso9000”. Realizado en la Universidad Don Bosco, el Salvador. (Trabajo de graduación para optar al grado de Ingeniero Industrial).

Objetivo General: *“Desarrollar una propuesta de Aplicación de la filosofía Seis Sigma, a una empresa orientada al procesamiento de plásticos y certificada con iso9000”.* (pág. III)

Una vez finalizada de la investigación, el autor concluyo:

Después de realizado el diagnostico en la empresa como resultado de la investigación, este dejo en evidencia la existencia de problemas que están generando desperdicios, tiempos muertos, problemas en moldes, falta de accesorios, desgates de accesorios en cada uno de los procesos, determinando como la causa raíz las especificadas en la herramienta del AMFE. (pág. 151)

La investigación presenta que el Six Sigma es aplicable a cualquier empresa, para lograr mayor efectividad y productividad. El no contar para estas empresas con

procesos actualizados, representa una limitante para satisfacer las necesidades organizacionales, por lo cual se debe recurrir a modelos gerenciales enfocados en la calidad total, como lo es el Six Sigma que busca disminuir los defectos por millón de oportunidades a 3,4 siendo así un modelo que busca la perfección.

Arq. Edgar Giovanni Treviño (2004). Trabajo titulado: **“Proyecto Seis Sigma”**. Realizado en la Universidad Autónoma de Nuevo León. (Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Ingeniería de Manufactura con especialidad en Diseño del producto).

Objetivo General: *“Aplicar la metodología Seis Sigma en un proyecto practico”*. (pág. 6)

El autor llego a la conclusión: *“Tenemos que la metodología Seis Sigma, nos proporciona una herramienta de mejora continua eficaz, a través de estadística aplicada, que apoya la satisfacción del cliente y optimización de recursos”*. (pág. 60)

C.P. Susana Díaz Medrano (2008). Trabajo titulado: **“Aplicación del método Seis Sigma en la mejora del proceso de Facturación en la agencia Morelia norte de la comisión federal de electricidad”**. Realizado en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración).

Objetivo General: *“Rediseñar el proceso de facturación para que incremente la percepción de la satisfacción de los clientes, reducir el tiempo de ejecución del proceso de facturación y disminución de los costos por la no calidad”*. (pág. 4)

Una vez realizados los estudios, el autor llego a la conclusión:

Se cumplió el objetivo general dado que: Se propuso rediseñar el proceso de facturación que permitirá incrementar la satisfacción del cliente en los rubros de facturación, Se disminuyeron la fabricas ocultas o reproceso y con ello los costos por la no calidad en el proceso de facturación y se disminuyo el tiempo del proceso de facturación de 6.22 horas a 3.36. (pág. 114)

El aporte arrojado por esta investigación es la de entender como la utilización de la metodología de Seis Sigma proporciona una ventaja competitiva para las empresas, considerando que la aplicación del método utilizado para el Proceso de Facturación permitirá la generación de ventaja para las demás Agencias Comerciales y procesos existentes en la empresa.

Barrios Alcalá, Melwyn Antonio y Chourio Lavado, Carlos Antonio (2009). Trabajo titulado: **“Proceso para la aplicación de la metodología Six Sigma en una empresa del sector telecomunicaciones. Caso Venezuela”**. Realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui. (Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública).

Objetivo General: *“Establecer el proceso para la aplicación de la metodología Six Sigma en una empresa del sector telecomunicaciones. Caso Venezuela”*. (pág. 25)

Los autores llegaron a la conclusión: *“Las etapas de la metodología Seis Sigma son: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Previo al proceso de ejecución, se debe sensibilizar al personal y llevar a cabo un proceso de capacitación, tal como lo indica la metodología Six Sigma.”* (pág. 85)

Ana María Aguirre Alvarado (2010). Trabajo titulado: **“Aplicación de metodología Seis Sigma para la mejorar la capacidad de procesos de la variable**

nivelación vertical en la aplicación de pintura (fondos) de una ensambladora de vehículos”. Trabajo final de Maestría para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial.

Objetivo General:

Mejorar por lo menos en 30% respecto a mediciones preliminares, la capacidad de proceso de la nivelación vertical de las unidades aplicadas con fondos en la planta de pintura de una ensambladora de vehículos, utilizando el ciclo DMAIC propio de la metodología Seis Sigma. De esta forma se pretende fortalecer la imagen de la marca proveedora y lograr reducción de costos generados por re-trabajos y destrucción de material. (pág. 29)

Al finalizar con la investigación el autor a la conclusión:

Se logro mejorar el indicador de capacidad de procesos de la nivelación vertical del fondo aplicado en la ensambladora objeto de estudio en 80%, pasando de un CPK de 0.52 a 0.94 aplicando el ciclo DMAIC de la metodología Seis Sigma. Se tiene certeza al 95% de que la mejora es significativa. (pág. 90)

Lizbeth Cristhal Rueda Blanco (2007). Trabajo titulado: **“Aplicación de la metodología Seis Sigma y lean Manufacturing para la reducción de costos, en la producción de jeringas hipodérmicas desechables”**. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración de negocios.

Objetivo General:

Aplicar las técnicas y herramientas de la metodologías Seis Sigma y lean Manufacturing para reducir costos de producción de jeringas hipodérmicas desechables de 1 ml. Disminuir el desperdicio un 4% alcanzar los niveles estándar de eficiencia de producción (82%) y reducir costos en un margen de 8 a 10 mdd anuales derivados de los rubros anteriores. (pág. 4)

El autor llego a la conclusión:

Durante un análisis que realiza la empresa BD a sus 9 líneas de manufacturera, detecta que la línea 3 es estratégica para el negocio pues en ella se manufactura el 100% de las jeringas que se comercializan en México, pero se da cuenta que esta línea es altamente ineficiente pues no alcanza los niveles estándar de producción y tiene altos niveles de desperdicios. Esto provoca que las entregas a su cliente principal (el sector salud) se retrase y BD tenga que pagar altos costos por multas. Adicionalmente se sabe que para cubrir la demanda es necesario pagar tiempo extra que se traduce en gastos variables altos. Debido a esta situación BD decide invertir recursos en el mejoramiento de dicha línea de manufactura con la finalidad de reducir costos en la manufactura de dicha jeringa. (pág. 89)

T.S.U. Blanco, Eurídice (2007) trabajo titulado: **Metodología seis sigma y su aplicación en la calidad del proceso gestión del reclamo dinero cargado y no dispensado por cajeros electrónicos período 2005-2007 (caso banco de Venezuela – grupo Santander)**. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Nueva Esparta para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Objetivo General: *“Desarrollar una propuesta sustentada en la Metodología Seis Sigma para mejorar la calidad del proceso gestión del reclamo Dinero Cargado y no Dispensado por Cajeros Electrónicos del Banco de Venezuela - Grupo Santander”.* (pág. 17)

Al finalizar la investigación el autor llegó a la conclusión:

“De acuerdo a las evaluaciones se considera que la metodología Seis Sigma ayuda a prevenir y corregir los errores en los procesos operativos o administrativos para ofrecer mejores servicios o productos, entendiendo las necesidades de los clientes y la participación de los empleados”. (pág. 98)

Para poder tener una información más amplia y detallada del presente trabajo, a continuación se presenta de forma precisa, el fundamento teórico que permite darle mayor basamento a esta investigación.

2.2 Bases Teóricas

Para poder tener una información más amplia y detallada del presente trabajo, a continuación se presenta de forma precisa, el fundamento teórico que permite darle mayor basamento a esta investigación.

2.2.1 Modelo Gerenciales

Para comenzar, definiremos lo que representa en la actualidad los Modelos Gerenciales y como ha ido evolucionando mediante las teorías administrativas, partiendo de la definición de Modelo:

Según **Brunei** (2003), *“El modelo gerencial define a la empresa como una entidad maximizadora pero no necesariamente de beneficio, sino de los intereses de los directivos”*. (pág. 203)

Según **Colunga** (1995)

Es el objeto que se produce mediante la imitación, representación en pequeña escala, persona o cosa digna de ser imitado, tipo industrial protegido por una patente, organización u ordenamiento de elementos, persona que pasa por los pintores, los escultores y los fotógrafos, persona que sirve para exhibir algo, perfecto en su género, muestra, pauta, media, regla, ejemplar, ejemplo, arquetipo, prototipo, tipo paradigma, modulo. (pág. 21)

Según **Alarico** y **Gómez** (2003), *“El modelo implica una gestión, un tratamiento de todo sistema de planificación, con el fin de lograr solidez en el manejo de los mensajes y una clara política de comunicación con los públicos vinculados”*. (pág. 8)

Según **Rosello** (2007), *“Un modelo de gestión es la opción por la mejor manera de gestionar, a nivel de agentes, un proyecto ya definido”*. (pág. 153)

McLeod (2000), *“Los gerentes utilizan modelos para resolver problemas... algunos modelos representan sus entidades de forma muy específica, mientras que otros lo hacen de manera general. Un modelo... tiene la ventaja de aplicar a una amplia variedad de situaciones”*. (pág.140)

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión operativa que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo, tanto clásicas como de última generación.

Son actividades o patrones que emplean recursos existentes, dentro de una organización o empresa, dirigiéndolos de tal manera que permitan alcanzar los objetivos de ésta en el tiempo determinado, a un costo económico y con la calidad esperada.

Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Los nuevos modelos gerenciales surgen como una necesidad de contrarrestar el efecto del desconocimiento de lo que ocurrirá en el futuro, es decir, la incertidumbre en las organizaciones o empresas, la cual aumenta al verse afectada por las nuevas tecnologías de información y comunicación, el cambio tecnológico, la globalización, nuevos estándares y normas técnicas o cualquier aparición de un nuevo requisito que implique competencia en los mercados internos y externos.

2.2.2 Planificación Estratégica

Según **Ackoff** (1970), *“La planificación Estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto”*. (pág. 32)

Según **Bryson** (1988), *“La planificación es un proceso formalizado que tiene como objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones”*. (pág. 512)

La Planificación Estratégica, es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.

La Planeación Estrategia implica un adecuado análisis del entorno, un concienzudo estudio del mercado y la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

2.2.3 Calidad Total

Según **W. Edwards Deming** (1900 - 1993)

La calidad total es el conjunto de acciones ejecutadas en una organización para garantizar permanentemente las políticas y objetivos de calidad establecidos, buscando el mejoramiento sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa, para el beneficio de todos en la empresa y en la sociedad. La calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso.

Según **Kaoru Ishikawa** (2000), “La calidad total: filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”. (pág.)

Calidad Total, Se origina en la gerencia Japonesa (T. Q. M.) y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados (generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las ISO) los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado. Sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas.

2.2.4 Empowerment – “Empoderamiento”,

Según **Martínez** (2004)

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos remplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.(pág.80).

Koontz & Wehrich, (1998) Empowerment “Es la eficaz autodeterminación de los trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederlas aquellos” (pág.)

Empowerment – “Empoderamiento”, Más que un modelo, se refiere a un comportamiento gerencial cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, auto motivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro.

2.2.5 Servucción – Producción de Servicios

Según Pierre **Eiglier** y **Eric Langeard** (1989), definen que la servucción viene a ser “*La organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y*

humanos de la relación cliente - empresa, necesaria para la realización del servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados". (pág.27).

Según **Jorge Valencia** (s/f)

La servucción, es el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente - empresa, necesario para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio). (<http://boletinturistico.com/diccionarioturismo/diccionario-1/S/SERVUCCI%C3%93N-554/>)

Servucción – Producción de Servicios, Es el proceso de “fabricación o manufactura” del servicio. Se utiliza los términos utilizados en el proceso de producción convencional del sector real para significar que la prestación de servicios es un proceso tan serio y formal como aquel que se cumple en la creación de un producto. Se trata entonces de la creación de uno o varios servicios. El neologismo se compone de unir dos términos: “servicio” y “producción” para obtener “producción de servicios” de donde se origina el término “Servucción”.

Es un modelo creado por los franceses y adoptado por varios países mediante la aplicación de las normas de control de calidad (normas ISO). Sirve para llevar a cabo una verdadera “ingeniería del servicio” en todo tipo de empresas ya que los presupuestos para su implantación así lo contemplan:

Según el nivel de interacción y grado de participación de cuatro componentes: Servicio, producto (sí lo hubiere), cliente o beneficiario y obviamente el prestatario o

proveedor del servicio. A este proceso se le denomina Sistemas de Base y se clasifican según el tipo de combinaciones a que haya lugar.

2.2.6 Hoshing Kanri o Dirección por Políticas

Según **Eureka y Ryan** (1990),

El Hoshim Kanri como un despliegue y participación en la dirección, objetivos y propuestas de la gestión de la empresa por parte de la dirección a los empleados y colaboradores y para cada unidad de la organización, en orden a encauzar el trabajo de acuerdo con una planificación, para posteriormente evaluar, investigar y realimentar los resultados. (pág.61)

Según **Hernández y Rodríguez** (1993),

El Hoshin Kanri se fundamenta en las políticas de la organización y en eso estriba su principal característica: permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a lo largo y corto plazo, lo cual asegura su cumplimiento. (<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28798/1/Perez%20Lopez.pdf>).

Hoshin Kanri o Dirección por Políticas, podemos pensar que la dirección por políticas (DPP) es un sistema de dirección que permite formular, desarrollar y ejecutar los planes de la empresa con la participación de todos los integrantes de la organización. La DPP se emplea para asegurar el crecimiento a largo plazo, prevenir la recurrencia de situaciones no deseadas en la planificación y de problemas de ejecución, es realizada en ciclos anuales y busca alcanzar las grandes mejoras aplicando las ideas y técnicas de control de calidad en el proceso de gestión de la empresa. Este proceso cubre un amplio aspecto de actividades: desde la identificación

de las acciones más adecuadas que se deben realizar en la empresa, hasta las formas de asegurar que esas actividades son efectivamente implantadas, asumiéndose que es la infraestructura que asegura que las actividades clave son realizadas correctamente en el momento correcto. La DPP es el puente entre el establecimiento de propósitos y objetivos estratégicos y la acción diaria para su logro, siendo el motor que impulsa todo proyecto de transformación continua de una organización llevándolo al éxito.

2.2.7 El Modelo Cibernético

Según Beer (1960), *“La cibernética estudia los flujos de información que rodean un sistema, y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo: ocurre tanto para sistemas animados como inanimados indiferentemente”*.

El Modelo Cibernético, constituye una guía de análisis/diseño, destinada a identificar y tipificar los elementos y el perfil de operación que integran los mecanismos para la regulación y control del funcionamiento de recursos y soluciones de tecnología.

2.2.8 Modelo Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

1. Importación (entradas)
2. Transformación (procesamiento)
3. Exportación (salida)
4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten

5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

6. Información como insumo

7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

9. Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

10. Límites o fronteras: Son las barreras que presentan entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

2.2.9 El Coaching Gerencial

Para **García y Garrido** y otros (2006),

El Coaching es entendido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Para **Dezerega** (2007),

El Coaching es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructuras, procesos y herramientas de trabajo específicos, que mejora el desempeño en forma permanente a través de la comunicación verbal y no verbal. El Coaching como herramienta gerencial, involucra dos figuras fundamentales: El Coach y el Coachee. (pág.)

El Coaching Gerencial, es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a personas (Gerentes y Colaboradores) a desarrollar y/o fortalecer sus competencias (actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno en general. Ciertamente los objetivos específicos son fijados por los clientes y el Coach conjuntamente, sin embargo, podemos señalar que generalmente dichos objetivos persiguen que el cliente logre una mejor adaptación al cambio, un mejor desempeño personal y profesional a través del desarrollo de sus competencias.

2.2.10 El Downsizing

Para Fincowsky, E.B (2007) El Downsizing es la eliminación planeada de los empleados. *“Forma de reorganización o reestructuración mediante la cual se reduce la planta de personal de una organización con el objeto de mejorar los sistemas de trabajo y diseño organizacional para mantener la competitividad”.* (pág. 97)

La definición más amplia de Downsizing es la postulada por DeWitt (1998), *“Reducción selectiva de los recursos de la empresa”.* (pág. 60).

El Downsizing, Es la organización o restauración de las organizaciones, llevando a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en

todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

El término tiene dos interpretaciones. En el sentido estricto, significa reducción de la fuerza de trabajo. En el sentido amplio, expresa un conjunto más diverso de estrategias como el rightsizing y el rethinking, y no necesariamente una reducción laboral, ya que por lo general ésta, como estrategia aislada, es ineficaz e inclusive perjudicial. El Downsizing se emplea hasta volverse común tanto a los sectores públicos como a los privados. A pesar de que las presiones económicas, fiscales y políticas son la causa inmediata por la cual se decide llevar a cabo el Downsizing, el hecho es que los cambios tan rápidos en el ambiente gubernamental y de negocios son la razón de fondo por la que se realizan estas medidas.

Se debe ser cuidadoso en la ejecución de medidas de Downsizing, pues son decisiones que afectan profundamente la vida y la productividad de los individuos, sobre todo cuando se lleva a cabo una disminución en la fuerza laboral.

2.2.11 Six Sigma – El Nuevo Paradigma de las Organizaciones

Según **Pande, Peter** y **Holpp, Larry** (2002)

El Six Sigma es una técnica que utiliza herramientas de gestión de calidad y estadística para reducir las variaciones en los procesos y productos, y busca aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes y disminuir los costos de operación. (pág. 81)

Según **Gutiérrez Pulido, Humberto** Six Sigma

Es una estrategia enfocada al cliente que, basada en hechos y datos, intenta alcanzar un nivel de la calidad tal en los procesos que reduzca la cantidad de defectos y minimice su variabilidad, lo cual permite efectuar mejoras de desempeño planificadas y aumentar la eficiencia. (pág. 418-464)

Con respecto al equipo de resolución de problemas del equipo Seis Sigma, **Peter** (2002) define que:

Los equipos de mejora, resolución de problemas y diseño de procesos son los componentes más visibles y activos de una iniciativa Seis Sigma, en especial los primeros. Estos equipos, como hemos notado, se crean para resolver problemas organizativos y para capitalizar una oportunidad. Una de las cosas más atrayentes de los equipos de Seis Sigma es su diversidad. Los miembros suelen venir de diferentes departamentos, niveles, estudios, habilidades y experiencia. En el equipo, todos son iguales y las contribuciones de cada miembro son claves para lograr las mejoras radicales que busca la iniciativa Seis Sigma. Al juntar gente diversa en un equipo, es crítico tener un proceso común o modelo, que todos puedan compartir para lograr que se haga el trabajo. La respuesta a esta necesidad en Seis Sigma es el proceso DMAMC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. (Pág. 23).

Six Sigma – El Nuevo Paradigma de las Organizaciones, Popularizado por Motorola, como filosofía, método de administración y herramienta para mejorar el desempeño, aumentar la rentabilidad e incrementar la satisfacción del cliente; muchas organizaciones alrededor del mundo están dirigiendo su atención a Six Sigma.

Six Sigma nació como riguroso método orientado a la información, para resolver problemas y mejorar los procesos, que se concentra en lo que es más importante para los clientes, dando como resultado un mejor desempeño y mayor rentabilidad.

Six Sigma, es usado como un parámetro para comparar el nivel de calidad de procesos, operaciones, productos, características, equipamientos, máquinas, divisiones y departamentos, entre otros. Six Sigma es varias cosas:

- Una base estadística de medida : 3,4 defectos por millón de oportunidades
- Una filosofía y una meta: ser tan perfecto como sea prácticamente posible.
- Una metodología
- Un símbolo de calidad.

2.2.11.1 Six Sigma – la Meta.

También es una meta de calidad. La meta de los Seis Sigma es llegar muy próximo a cero defectos, error o falla. Pero no es necesariamente cero. En verdad, 3.4 partes por millón de unidades defectuosas, 3.4 defectos por millón, 3.4 fallas por millón, 3.4 PPM.

2.2.11.2 Six Sigma – la Medida.

Es una medida para determinado nivel de calidad. Cuando el número de sigmas es bajo, tal como en procesos dos sigma, implicando mas o menos 2 sigmas (+2 σ), el nivel de calidad no es tan alto. El número de no-conformidad o unidades defectuosas en tal proceso puede ser muy alto. Si lo comparáramos con un proceso 4 sigmas (+4 σ), donde puede no tener más o menos cuatro sigmas, aquí tendremos un nivel de calidad significativamente mejor. Entonces, cuanto mayor el número de sigmas, mejor el nivel de calidad.

2.2.11.3 Six Sigma – la Filosofía.

Es una filosofía de mejora continua del proceso (máquina, mano de obra, método, metrología, materiales, ambiente) y reducción de su variabilidad en la búsqueda interminable de cero defectos.

2.2.11.4 Six Sigma – la Estadística.

Es una estadística calculada para cada característica crítica de la calidad, para evaluar el rendimiento en relación a la especificación o a la tolerancia.

2.2.11.5 Six Sigma – la Estrategia.

Es una estrategia basada en la interrelación que existe entre el proyecto de un producto, su fabricación, su calidad final y su confiabilidad, ciclo de control, inventarios, reparaciones en el producto, y defectos, así como fallas en todo lo que es hecho en el proceso de entrega de un producto a un cliente y el grado de influencia que ellos puedan tener sobre la satisfacción del mismo.

2.2.11.6 Six Sigma – la Visión.

Es una visión de llevar a una organización a ser la mejor del ramo. Es un viaje intrépido en busca de la reducción de la variación, defectos, errores y fallas. Es extender a la calidad para más allá de las expectativas de los clientes. Ofreciendo más, porque los consumidores quieren comprar más, en oposición a tener vendedores persiguiéndolos en la tentativa de convencerlos a comprar.

El objetivo principal de Six Sigma es lograr un desempeño perfecto, cero defectos, donde lo que se entiende por defecto es cualquier cosa que ocasione la insatisfacción del cliente. En consecuencia, muchas maneras tradicionales de medir el éxito simplemente no se aplican. Los clientes no juzgan el desempeño de una empresa basándose en un promedio, sino en cada transacción individual.

Peter (op.cit.) justifica el porqué de aplicar Six Sigma y no otra metodología de la siguiente forma:

- *“Integra el factor humano y las herramientas de mejora (principalmente herramientas estadísticas), el factor humano con una infraestructura humana que lidera, despliega y lleva a cabo las propuestas; y las herramientas de mejora que ordenan y relacionan efectivamente los datos en procesos de mejora.*
- *Establece una metodología sistemática y ordenada de mejora de la calidad, utilizando el ciclo DMAIC que incluye las fases de definir, medir, analizar, implantar y controlar apoyado en herramientas ya conocidas como Diagrama de Pareto, Causa y efecto, Dispersión, Gráfico de Gantt, Brainstorming, Gráfico de control, Histogramas, entre otros.*
- *Uno de los pilares sobre los que se levanta el Six Sigma es la capacitación del personal, de hecho se sostiene que una de las poderosas funciones de Six Sigma es “la creación de una infraestructura de desempeño.*
- *Más que una filosofía es una metodología de gestión, se basa en el método científico usando el pensamiento estadístico”.*

2.2.11.7 Principios de Six Sigma

1. Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo. Esta metodología implica un cambio en la forma de realizar las operaciones y de tomar decisiones. La estrategia se apoya y compromete desde los niveles más altos de la dirección y la organización
2. Six Sigma se apoya en una estructura directiva que incluye personal a tiempo completo. La forma de manifestar el compromiso por Six Sigma es creando una estructura directiva que integre líderes de negocio, de proyectos, expertos y facilitadores. Cada uno de los líderes tiene roles y responsabilidades específicas para formar proyectos de mejora.

3. Entrenamiento. Cada uno de los actores del programa de Six Sigma requiere de un entrenamiento específico, varios de ellos deben tomar un entrenamiento amplio, conocido como curriculum de un Black belt.
4. Acreditación
5. Orientada al cliente y enfocada a los procesos. Esta metodología busca que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente y que los niveles de calidad y desempeño cumplan con los estándares de Six Sigma. Al desarrollar esta metodología se requiere profundizar en el entendimiento del cliente y sus necesidades. Con base en ese estudio sobre el cliente se diseñan y mejoran los procesos.
6. Dirigida con datos. Los datos y el pensamiento estadístico orientan los esfuerzos de esta metodología- Los datos son necesarios para identificar las variables de calidad y los procesos y áreas que tienen que ser mejorados.
7. Se apoya en una metodología robusta. Se requiere de una metodología para resolver los problemas del cliente, a través del análisis y tratamiento de los datos obtenidos.
8. Los proyectos generan ahorros o aumento en ventas
9. El trabajo se reconoce
10. La metodología Six Sigma plantea proyectos largos. Six Sigma es una iniciativa con horizonte de varios años, con lo cual integra y refuerza otros tipos de iniciativa.
11. Six Sigma se comunica. Los programas de seis sigma se basan en una política intensa de comunicación entre todos los miembros y departamentos de una organización, y fuera de la organización. Con esto se adopta esta filosofía en toda la organización.

2.2.11.8 Procesos de Implementación Six Sigma.

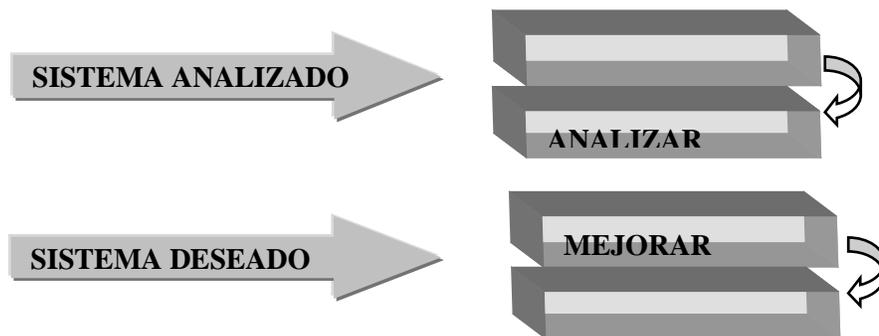
El Enfoque de Six Sigma está basado en 5 etapas concretas que consisten en:

- **Definición**, que consiste en concretar el objetivo del problema o defecto y validarlo, a la vez que se definen los participantes del programa
- **Medición**, que consiste en entender el funcionamiento actual del problema o defecto.
- **Análisis**, que pretende averiguar las causas reales del problema o defecto
- **I Mejora** (del inglés Improvement), que permite determinar las mejoras procurando minimizar la inversión a realizar.
- **Control**, que se basa en tomar medidas con el fin de garantizar la continuidad de la mejora y valorarla en términos económicos y de satisfacción del cliente.

Otras metodologías derivadas de ésta son: DMADV y PDCA-SDCA

- DMADV = (Definir, Medir, Analizar, Diseñar y Verificar)
- PDCA-SDVA = (Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar)-(Estandarizar, Ejecutar, Verificar y Actuar)

En esencia estos pasos suponen definir, medir, analizar con la finalidad de descubrir las causas raíz del problema y después mejorar y controlarlo para impedir que el problema se presente de nuevo.



D (Definir), En la fase de definición se identifican los posibles proyectos Six Sigma que deben ser evaluados por la dirección para evitar la inadecuada utilización

de recursos. Una vez seleccionado el proyecto, se prepara y se selecciona el equipo más adecuado para ejecutarlo, asignándole la prioridad necesaria.

En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

- ¿Qué procesos existen en su área?
- ¿De qué actividades (procesos) es usted el responsable?
- ¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos?
- ¿Qué personas interactúan en el proceso, directa e indirectamente?
- ¿Quiénes podrían ser parte de un equipo para cambiar el proceso?
- ¿Tiene actualmente información del proceso?
- ¿Qué tipo de información tiene?
- ¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?

M (Medir), La fase de medición consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan al funcionamiento del proceso y a las características o variables clave. A partir de esta caracterización se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso.

En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

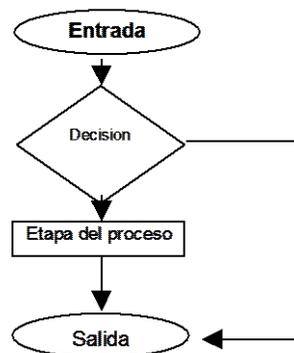
- ¿Sabe quiénes son sus clientes?
- ¿Conoce las necesidades de sus clientes?
- ¿Sabe qué es crítico para su cliente, derivado de su proceso?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso?
- ¿Cuáles son sus pasos?
- ¿Qué tipo de pasos compone el proceso?

- ¿Cuáles son los parámetros de medición del proceso y cómo se relacionan con las necesidades del cliente?
- ¿Por qué son esos los parámetros?
- ¿Cómo obtiene la información?
- ¿Qué exactitud o precisión tiene su sistema de medición?

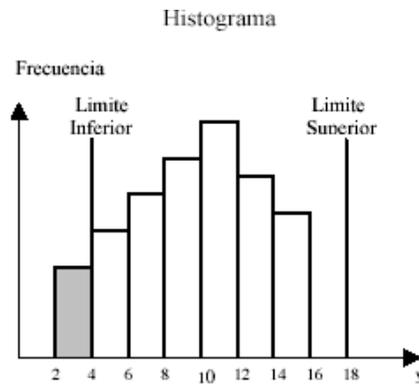
En esta etapa se pueden utilizar estudios de Benchmarking, además del uso de capacidad del proceso, gráfica de control, diagramas de flujo, histogramas y diagramas de tendencias.

Diagramas de Flujo de Procesos: con los cuales se conocen las etapas del proceso por medio de una secuencia de pasos, así como las etapas críticas

Diagrama de Flujo de Procesos

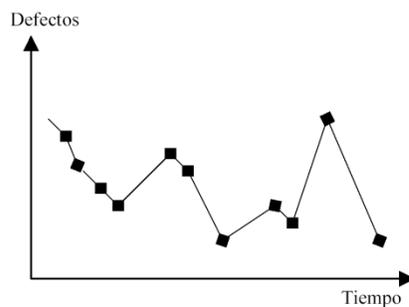


Histogramas: Proveen la forma de distribución de los datos, así la tendencia central y la variabilidad se pueden estimar fácilmente. Los límites inferior y superior se pueden sobreponer para estimar la capacidad del proceso.



Diagramas de Tendencias: son utilizados para representar datos gráficamente con respecto a un tiempo, lo que permite observar y seguir los defectos en un proceso.

Diagrama de Tendencia



A (Analizar), En la fase de análisis, el equipo evalúa los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes. De esta forma el equipo confirma los determinantes del proceso, es decir las variables clave de entrada o "focos vitales" que afectan a las variables de respuesta del proceso.

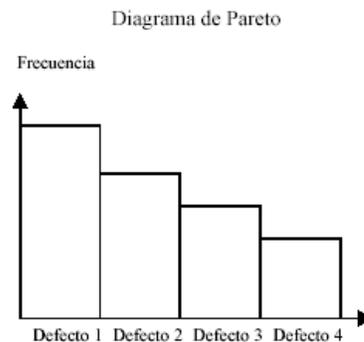
En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las especificaciones del cliente para sus parámetros de medición?
 - ¿Cómo se desempeña el proceso actual con respecto a esos parámetros?
- Muestre los datos.

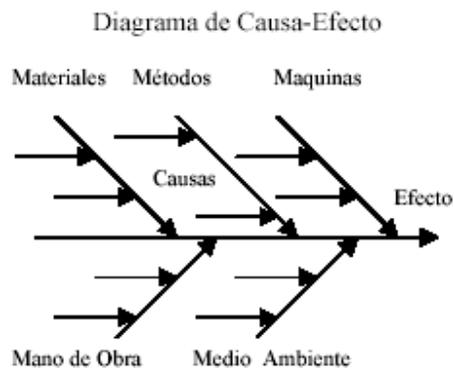
- ¿Cuáles son los objetivos de mejora del proceso?
- ¿Cómo los definió?
- ¿Cuáles son las posibles fuentes de variación del proceso? Muestre cuáles y qué son.
- ¿Cuáles de esas fuentes de variación controla y cuáles no?
- De las fuentes de variación que controla, ¿cómo las controla y cuál es el método para documentarlas?
- ¿Monitorea las fuentes de variación que no controla?

Las herramientas más habituales utilizadas en esta etapa son:

Diagrama de Pareto: se aplica para identificar las causas principales de los problemas en los procesos de mayor a menor, y con ello reducirlas o eliminarlas de una en una, empezando con la que provoca un problema mayor y después con las posteriores.

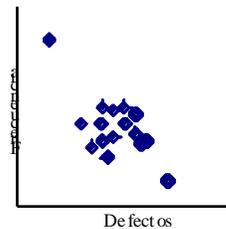


Diagramas de Causa - Efecto: utilizados como lluvia de ideas para detectar las causas y consecuencias de los problemas en los procesos.



Diagramas de Dispersión: Con los cuales se pueden relacionar dos variables. Permiten hacer estimaciones a primera vista e identificar puntos extraordinarios.

Diagrama de Dispersión



I (Mejorar), En la fase de mejora (*Improve* en inglés) el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último se determina el rango operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso.

En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

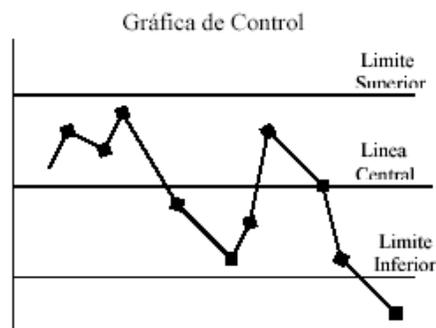
- ¿Las fuentes de variación dependen de un proveedor?. Si es así, ¿cuáles son?
- ¿Quién es el proveedor?
- ¿Qué está haciendo para monitorearlas y/o controlarlas?
- ¿Qué relación hay entre los parámetros de medición y las variables críticas?
- ¿Interactúan las variables críticas?
- ¿Cómo lo definió? Muestre los datos.
- ¿Qué ajustes a las variables son necesarios para optimizar el proceso?
- ¿Cómo los definió? Muestre los datos.

C (Controlar), La fase "control" consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se

mantenga una vez que se hayan implementado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.

En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones: Para las variables ajustadas

- ¿Qué exactitud o precisión tiene su sistema de medición?
- ¿Cómo lo definió? Muestre los datos.
- ¿Cuánto se ha mejorado el proceso después de los cambios?
- ¿Cómo lo define? Muestre los datos.
- ¿Cómo mantiene los cambios?
- ¿Cómo monitorea los procesos?
- ¿Cuánto tiempo o dinero ha ahorrado con los cambios?
- ¿Cómo lo está documentando? Muestre los datos



2.2.11.9 Beneficios Six Sigma

Los beneficios de la Six Sigma son:

- Alineamiento entre los resultados y la eficacia: la mejora de la calidad de un proceso implica aumento de la rentabilidad para la empresa.

- Aplicación de la metodología en diversas áreas de la empresa: finanzas, logística, ventas, sistemas, administración, etc., no restringiendo los trabajos a las áreas productivas de la empresa.
- Posibilidad de toma de decisiones basadas en datos estadísticos.
- Desarrollo de una sistemática que promueva el vínculo entre planeamiento estratégico y herramientas estadísticas y de calidad.
- Busca el Modelo Ideal de Eficiencia de los sistemas.
- Eliminar de los procesos el valor no agregado.
- Reducir al mínimo posible la variación natural de los procesos.
- Procesos robustos, capaces de entregar lo que el cliente demanda.

2.11.10 Estructura humana de Six Sigma

- **Director Six Sigma**, Define los objetivos estratégicos del programa, las responsabilidades, selecciona el proyecto y los equipos que formarán parte de él de acuerdo con el objetivo. También comunica y difunde el programa.
- **Campeones (Champion)**, Son los directores de área quienes proveen la dirección estratégica y recursos para apoyar a los proyectos por realizar. Son personas de tiempo completo que tiene importantes tareas cuantitativas y de capacidad como tutores y como líderes. Son certificados una vez que cumplen con dos requerimientos: deben supervisar al menos a diez cinturones negros que hayan obtenido su certificación, y deben ser aprobados por el equipo de campeones de la empresa. Los criterios de selección para los cinturones negros maestros son las habilidades cuantitativas y la capacidad de enseñar y de ser mentores. Los cinturones negros maestros reciben al menos dos semanas de capacitación para enseñar y ser mentores.
- **Maestros cinta negra (Máster Black Belt)**, Se trata de personas de tiempo completo que dirigen equipos y se concentran en los procesos fundamentales e informan de los resultados a los campeones. Los líderes de equipo son responsables de medir, analizar, mejorar y controlar los procesos fundamentales

que influyen en la satisfacción del cliente o en el crecimiento de la productividad. Obtiene su certificación después de haber concluido con éxito dos proyectos: el primero bajo un cinturón negro maestro, y el segundo de manera autónoma. Para obtener la certificación, los cinturones negros deben estar también aprobados por el equipo campeón del negocio. Por lo tanto, son buenos conocedores de la metodología con amplia experiencia en el campo.

- **Cintas Negra (Black belts)**, Expertos técnicos que generalmente se dedican a tiempo completo a la metodología Six Sigma. Son los que asesoran, lideran proyectos y apoyan en mantener una cultura de mejora de procesos. Se encargan de capacitar a los Cinta Verde. También tienen la obligación de encontrar y proponer mejoras.
- **Cintas Verde (Green belts)**, Expertos técnicos que se dedican en forma parcial a actividades de Six Sigma. Se enfocan en actividades cotidianas diferentes de Six Sigma pero participan o lideran proyectos para atacar problemas de sus áreas. Una vez que termina el proyecto del cinturón negro, se espera que los miembros del equipo continúen utilizando las herramientas Seis Sigma como parte de su trabajo regular.

La Metodología Six Sigma.

Los impulsores de esta herramienta definen a Six Sigma como una metodología de calidad aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo, centrandó su foco en la eliminación de defectos y la satisfacción del cliente, entendiéndolo como tal la concepción japonesa del mismo (es decir, tanto en cliente interno como el externo).

Esta metodología puede aplicarse en todas las actividades que conforman la cadena de valor interna, en las que se considera defecto todo aquello que genera la insatisfacción del cliente.

Six Sigma puede ser definida como una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios que se basa en el enfoque al cliente que busca la reducción de variabilidad de los procesos utilizando mediciones basadas en datos de productos, procesos y servicios y que es administrada a través de una "agresiva" serie de indicadores.

Six Sigma es una filosofía de administración, la cual está enfocada en la eliminación del desperdicio originado por la variación de los procesos, a través de un enfoque sistemático y científico/practico y el uso de herramientas estadísticas. Es una metodología que combina la utilización de herramientas estadísticas con un enfoque disciplinado de resolución de problemas.

Six Sigma puede enfocarse de diferentes maneras de acuerdo a las expectativas que cada empresa quiera lograr, pero es necesario tener una visión amplia de lo que la empresa requiera ya que aplicar Six Sigma es un proceso muy largo y con un alto costo. Por lo que cada empresa deberá tener bien estructurado y definido sus aplicaciones ya que si estas no estén bien dirigidas los resultados serán nulos.

Las razones para adoptar el Modelo Six Sigma.

Los resultados que se pueden esperar al implantar el programa Six Sigma son variados: mejora la satisfacción del cliente, reduce tiempo de ciclo, aumenta la productividad, mejora la capacidad y producción, desarrolla procesos y productos robustos, reduce defectos totales, aumenta la confiabilidad del producto, disminuye trabajo en proceso y mejora en el flujo del proceso.

Muchas empresas han implementado este modelo gerencial llamado Six Sigma como una metodología obligatoria en sus plantas por distintas razones de las cuales citamos algunas:

- Six Sigma se hace imperativo cuando hay que evaluar y mejorar la capacidad de los procesos.
- Six Sigma es un medio para reducir la complejidad de diseños de productos y procesos al tiempo que se aumenta su fiabilidad.
- Six Sigma es una puesta en escena para combatir lo que muchas veces se hace a la “mala suerte”; esta puesta en escena es válida no solo en el taller sino en cualquier lugar de la organización.

Una de las razones más obvia de adoptar esta metodología es porque se ha desarrollado una comprensión excelente de cómo la reducción de la variación, de los defectos y de los errores afecta a la calidad del producto y servicio, el desempeño y la productividad.

Six Sigma como estrategia para mejorar la calidad de una empresa comercial, caso Unicasa Plaza Mayor

En la actualidad, el ámbito empresarial está inmerso en una lucha de mercados, donde las empresas solo tienen una opción: adaptarse o morir, un ámbito donde la competencia es desgastante y donde la elección por parte de los clientes es para aquella empresa que ofrezca la mejor calidad al más bajo precio. Es aquí donde la filosofía Six Sigma puede convertirse en una aliada para la empresa, para sobrellevar y salir adelante en esta lucha.

Es una estrategia basada en la interrelación que existe entre el proyecto de un producto, su fabricación, su calidad final y su confiabilidad, ciclo de control, inventarios, reparaciones en el producto, y defectos, así como fallas en todo lo que es hecho en el proceso de entrega de un producto a un cliente y el grado de influencia que ellos puedan tener sobre la satisfacción del mismo.

El Six Sigma se ha convertido rápidamente en una estrategia para lograr mejoras significativas en calidad, parcelación de mercados, márgenes de ganancias etc. El sistema Six Sigma promueve un cambio cultural en la organización, mediante una preparación cuyo resultado es la percepción por todos de la posibilidad de mejorar la calidad

La metodología Six Sigma hace uso de las herramientas estadísticas para identificar unos pocos factores vitales, aquellos factores que más importan a la hora de mejorar la calidad de los procesos y la generación de beneficios.

Six Sigma se describe mejor como un viaje, un viaje para los profesionales de una empresa que están completamente comprometidos en mejorar la calidad, la productividad y la rentabilidad. Todo el mundo tiene un papel que interpretar en Six Sigma, desde los ejecutivos hasta los empleados de las líneas de producción. Six Sigma implica a toda persona de la organización en un enfoque a tiempo completo, dando un paso al frente en sus operaciones al llevarlas a un nivel máximo de calidad.

Las organizaciones son fortalecidas por el recurso humano y su conocimiento. Por mas disciplina, filosofías o programas de mejoramiento que se adopten para implementar la estrategia Six Sigma, está no funcionará, si no se selecciona el personal adecuado y se le capacita de manera correcta. La estrategia sola no puede hacer mejor una compañía, pero la estrategia combinada con el adecuado personal, si lo hará. A la larga, es la gente la que aumenta la rentabilidad. Pocas decisiones son tan importantes como la de seleccionar y desarrollar a la gente correcta para dirigir la organización a través de los niveles; de negocios, de operaciones y de procesos.

Six Sigma no se contempla, sino que se aplica. Y al aplicarlo ha demostrado ser la vía más rápida para mejorar enormemente la cuenta de resultados de las compañías.

Capacidad de procesos en niveles de Sigma

Six Sigma es la medición de defectos por cada millón de operaciones, se aplica a todas las transacciones. Mientras más bajo sea el número de errores, mayor será la calidad. Esta metodología se basa en la curva de distribución normal para poder conocer el nivel de variación de cualquier actividad.

Conceptualmente Six Sigma es un índice de capacidad de proceso; es un número que representa cuan capaz es un proceso de cumplir las especificaciones del cliente en función del grado de variabilidad de dicho proceso. Imaginando que un proceso se comporta de acuerdo a una distribución normal con una media y desviación estándar conocida, se puede definir como nivel Six Sigma cuando teniendo una especificación media nominal centralizada (admitiendo hasta un corrimiento de 1,5 sigmas), los límites superior e inferior de especificación se encuentren a Seis desviaciones estándar (de allí el nombre Seis Sigma). De esta manera el proceso produce una tasa de defectos de 3.4 DPMO.

Obtener 3,4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa pero logable. Se puede clasificar la eficiencia de un proceso con base en su nivel de sigma. Se muestra a continuación una tabla de conversión simplificada

Rendimiento	DPMO	Nivel Sigma
30,9%	690.000	1
62,9%	308.000	2
93,3%	67.000	3
99,4	6.250	4
99,98	320	5
99,9997	3,4	6

Six Sigma es una medida específica de calidad: 3,4 defectos por millón de oportunidades. Una “oportunidad” se define como una ocasión para la disconformidad, o de no-cumplimiento de las especificaciones requeridas.

Este número surge del estudio de la capacidad de proceso a través de un índice de capacidad, el límite de diseño de Six Sigma, y da como resultado 3,4 defectos por millón. Por consenso las empresas han aceptado como norma niveles sigma tres (93,3% - Estándar Histórico equivalente a casi 67.000 defectos por millón de oportunidades) o sigma cuatro (99,38% - Estándar Actual – equivalente a casi 6250 defectos por millón de oportunidades). Alcanzar sigma seis equivale a sufrir menos de 4 defectos por cada millón de oportunidades (99,99966%), lo que significa poner la vara a un nivel más alto.

En la práctica Six Sigma se ha convertido en el nombre de un conjunto de metodologías y técnicas que se aplican para reducir los costos, y que en un enfoque disciplinado erradican los desperdicios y errores habituales, tanto en procesos técnicos (de fabricación por ejemplo) como en los no técnicos (administrativos, servicios etc.). Ataca las causas de los problemas, mide y analiza detenidamente las operaciones a fin de determinar con exactitud cómo y por qué se producen los defectos y luego toma medidas para abordar esas causas.

Este sistema se define en dos niveles: operacional y gerencial. En el primero de ellos se utilizan herramientas estadísticas para elaborar la medición de variables de los procesos industriales con el fin de detectar los defectos; en el segundo, se analizan los procesos utilizado por los empleados para aumentar la calidad de los productos, procesos y servicios.

La letra griega minúscula sigma (σ Σ) se usa como símbolo de la desviación estándar, siendo ésta una forma estadística de describir cuánta variación existe en un

conjunto de datos. Se usa la medida en sigma para observar que tan bien o mal operan los procesos y darles a todos una manera común de expresar dicha medida.

Los puntos clave para obtener un Six Sigma exitoso.

La metodología Six Sigma ha logrado su rápida consolidación en el mercado empresarial debido, entre otras cosas, a los sorprendentes resultados financieros que produce para las compañías; el liderazgo activo de la dirección; enfoque disciplinado de DMAMC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar); rápida terminación de los proyectos (de tres a seis meses); clara definición de éxito; infraestructura creada en MBB, BB y GB; enfoque en clientes y procesos; enfoque estadístico y cultura de cambio.

- En la función de dirección, dentro del proceso administrativo, para implantar el Six sigma, es importante promover el liderazgo. Dado que Six sigma involucra la realización de cambios generalizados en una empresa, requiere que la administración participe de manera activa y visible.
- Para una exitosa implementación de Six Sigma se deben seguir prácticas sensatas de personal y en metodologías técnicas. Se deben seguir las siguientes prácticas de personal:
 1. Líderes ejecutivos comprometidos con Six Sigma y que promuevan en toda la organización sus actividades.
 2. Líderes que se apropien de los procesos que deben mejorarse.
 3. Capacitación corporativa en los conceptos y herramientas de Six Sigma.
 4. Determinación de la dificultad de los objetivos de mejoramiento.
 5. Refuerzo continuo y estímulos.
- Para la implantación de Six Sigma son necesarios los siguientes pasos:

1. Capacitación del equipo directivo en los principios del Sistema.
 2. Establecimiento de Sistemas de comunicación con Proveedores, Clientes y empleados, para obtener información de todas las fuentes.
 3. Capacitación de los empleados.
 4. Selección de los procesos que deben mejorarse vinculados siempre con los beneficios financieros mensurables.
 5. Proyectos llevados a cabo por empleados y equipos liderados por cinturones verdes.
- Para obtener un nivel de calidad, se exige no sólo estadística, sino cambios en la cultura de la organización. El enfoque Six Sigma es riguroso, exigiendo un compromiso del liderazgo que impregne la organización por completo. Requiere un sentido de urgencia y comprender que, a fin de solucionar los problemas que minan la rentabilidad y la satisfacción de los clientes, se requiere involucrar a los trabajadores claves para implementar de forma activa Six Sigma en toda la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es de suma importancia ya que permite establecer el nivel de profundidad que se busca mediante el conocimiento propuesto, así como también acceder a la información referente al estudio. Hay que destacar que todos estos diseños, modelos, y formas de recopilación de la información son los que ofrecen las herramientas necesarias para responder al problema planteado. Para esto es favorable aplicar procedimientos que oriente a la recolección de los datos, en este sentido se desarrolla los aspectos metodológicos a continuación.

3.1 Tipo de Investigación

En esta sección se da a conocer el tipo de investigación según el diseño adoptado para responder al problema planteado. El tipo de la investigación es Documental y de un nivel Descriptivo, puesto que se recurrió a diversas fuentes bibliográficas para el desarrollo de este trabajo.

Para Baena (1985), *“La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”* (pág. 72).

En este mismo orden de ideas, se puede decir que la investigación documental es aquella que está basada en la búsqueda y recolección de información en fuentes

bibliográficas como libros, revistas, trabajos realizados por otros investigadores; con la finalidad profundizar, ampliar y formar nuevos conocimientos. A través de ella se pone en práctica entre otras cosas, la indagación y lectura de algún tema objeto de estudio.

Para **Arias** (2006), *“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”* (Pag.24).

En este sentido, la investigación descriptiva, es aquella que busca caracterizar, algún fenómeno objeto de estudio; esto con la finalidad de conocer todas las cualidades, actitudes, perfiles e implicaciones que posea el mismo. Es decir, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

3.2 Modelo de la Investigación

El enfoque con el que cuenta esta investigación es de carácter cualitativo.

Según Taylor y Bogdan (1987), definen a la investigación cualitativa como, *“Aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”*.

<http://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

En la información cualitativa hace necesario para su recolección y análisis una definición clara del contexto, para ello el investigador debe estudiar la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, para después interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

3.3 Diseño de la investigación

Según el autor **Palella, Santa y Martins, Feliberto** (2010), define:

El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. (pa.87)

El presente diseño de investigación es bibliográfico por cuanto se examinan fuentes secundarias, conviene ante este diseño constatar la confiabilidad de los datos, es labor del investigador asegurarse de que los datos que maneja mediante estas fuentes sean garantía para su diseño.

3.4 Análisis y Recopilación de la investigación

Dentro del proceso de investigación una de las actividades que se realiza es la recopilación de datos o recolección de la información. El esquema a seguir en esta investigación, está basado en la presentación y formulación de un problema documental, formulación de objetivos, revisión de la bibliografía referente al problema, recolección, análisis de la información y presentación de los resultados de este trabajo, con la finalidad de resolver el problema.

Sabino (2002) expresa que, *“Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Pag.99).*

La recolección de la información debe realizarse utilizando un proceso planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos. En esta investigación se utilizaron diversas fuentes que sustentan la base teórica. Entre estas fuentes están; las primarias en términos de libros y revistas que incluyen la fuente que aporta información original entre el autor y el lector, así como también otras fuentes como las secundarias que fueron Internet y direcciones Word Wide Web, por ser el más novedoso esquema de organización de información y acceso a servicios de Internet.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA INVESTIGACION

4.1 La importancia del Modelo Six Sigma

Six sigma es una metodología de mejora continua que se enfoca en eliminar los errores o deficiencias, y de esa forma obtener una mayor satisfacción de los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa. Reducir los defectos de su nivel actual a un nivel Six Sigma puede generar ahorros para la organización, así como también la satisfacción total de los clientes.

En un sentido amplio la implementación del modelo six sigma como herramienta para incrementar los niveles de calidad dentro de una empresa radica en que esta proporciona la información adecuada para ayudar a la implementación de la máxima calidad del producto o servicio en cualquier actividad, así como crear la confianza y comunicación entre todos los participantes, debido a que la actividad del negocio parte de la información, las ideas y la experiencia, y esto ayuda a elevar la calidad y el manejo administrativo.

El Six Sigma es un programa que se define en dos niveles: operacional y gerencial. En el nivel operacional se utilizan herramientas estadísticas para elaborar la medición de variables de los procesos industriales con el fin de detectar los defectos (el 6sigma tiene un rango de 3,4 defectos por millón de oportunidades). El nivel

gerencial analiza los procesos utilizados por los empleados para aumentar la calidad de los productos, procesos y servicios

4.2 Adopción del Modelo Six Sigma en la organización

Ante todo, el objetivo de cualquier negocio es hacer dinero. El innegable objetivo del nivel de performance Six Sigma es minimizar costos, a través de la reducción o eliminación de actividades que no agregan valor al proceso y de la maximización de la calidad para obtener una ganancia a niveles óptimos.

Implementar Seis Sigma en una organización crea una cultura interna de individuos educados en una metodología estandarizada de caracterización, optimización y control de procesos. ¿Por qué procesos? Porque la actividad repetitiva envuelta en el aprovisionamiento de un servicio o en la confección de un producto constituye un proceso. ¿Por qué optimizar y mejorar los procesos? Para que los procesos sean simplificados, reduciendo el número de pasos y volverlos más rápidos y eficientes. Al mismo tiempo, esos procesos son optimizados para que no generen defectos y no presenten oportunidades de error. ¿Por qué buscar la eliminación de defectos, fallas o errores? Por dos motivos. Primero, porque ellos vuelven a los productos y servicios más caros. Y cuanto más caros ellos fuesen, menos probable será la posibilidad o voluntad de las personas a comprarlos. Segundo, porque defectos, errores y fallas defraudan a los clientes, y clientes insatisfechos devuelven los productos o no compran más servicios. Cuanto mayor el número de clientes insatisfechos con productos y servicios, mayor la tendencia de perder espacio en el mercado. Al perderse parte del mercado, se pierde también parte del ingreso bruto. Si el ingreso bruto disminuye, la organización no consigue contratar o mantener sus empleados. Sin empleados e ingresos, la organización no consigue mantenerse en el mercado.

Como toda estrategia de cambio, el Six Sigma se aplica utilizando el “enfoque cascada”, de arriba hacia abajo en la organización. Empieza por la alta gerencia y luego se despliega en los distintos niveles jerárquicos en la empresa. Esta metodología del Six Sigma tiene nombres particulares que se le asignan a los principales actores de la estrategia de implantación.

Así tenemos, que al responsable del proyecto, se le escoge, al más alto nivel de la empresa. Tiene que ser alguien al nivel muy estratégico en la organización. A esta persona se le denomina “Campeón”. Este puede ser el gerente general o el presidente de la organización. Su responsabilidad básica consiste en encargarse de que el proyecto sea exitoso. Debe proveer los recursos necesarios en el más amplio sentido de la palabra. Una de sus responsabilidades es la de minimizar el rechazo al cambio. El hecho de asignar a la alta gerencia responsable del proyecto, asegura un impacto en casi toda la organización y la participación de la gente. El poder para efectuar el cambio está en la persona del “campeón”. El líder de los proyectos se llama “Cinturón Negro”. Debe ser alguien al nivel táctico en la organización. Es muy importante al seleccionarlos cerciorarse que provengan de distintas áreas funcionales y que tengan distintas posiciones jerárquicas. Los proyectos se pueden originar a distintos niveles en la estructura organizacional. Los criterios de selección de cinturones negros deben estar muy claros. Deben ser personas con un historial de logros y tener la potencialidad para desarrollarse en la empresa. La asignación de cinturón negro, es usualmente por dos años. En este transcurso de tiempo, la persona habrá manejado en la empresa alrededor de 10 proyectos. Cada proyecto proviene de diferentes áreas funcionales. Esta actividad de cinturón negro, tiene el importante efecto colateral, de formarlo con una óptica de conjunto de la empresa. El cinturón negro luego de finalizar sus dos años, ocupa posiciones con mayor reto y responsabilidad en la empresa. El miembro del equipo tiene el nombre de “Cinturón Verde”. Su participación no es a tiempo completo. Se involucran en ciertos proyectos como miembros de un equipo multidisciplinario. La filosofía detrás de la formación de los “Cinturones Negros” o de los “Cinturones Verdes”, es la de formar en la

empresa “agentes de cambio”. Estas personas deben ser innovadoras y abiertas a la transformación.

A las empresas, para cambiar sus estructuras y mejorar su eficiencia operativa, les ha sido muy exitosa la práctica de entrenar a una buena cantidad de su población en las metodologías del cinturón verde o negro. A nivel de ilustración tenemos el modelo de General Electric. Tal es la importancia que se da al Six Sigma, que los empleados no son considerados para promociones a posiciones gerenciales sin previamente haber sido entrenados como cinturón verde o negro.

Existen también los denominados “Maestros en Cinturón Negro”; ellos operan como recursos para los proyectos. Son “Cinturones Negros” experimentados que han trabajado en una variedad de proyectos. Poseen conocimiento de herramientas avanzadas, y tienen habilidad para la docencia. Su responsabilidad fundamental es la de entrenar y aconsejar a los “Cinturones Negros”.

4.3 El Six Sigma Estrategia eficaz para mejora la calidad de una empresa comercial.

Cuando una empresa viola requerimientos importantes del cliente (sea este interno o externo), genera defectos, quejas y costos. Cuanto mayor sea el número de defectos que tengan lugar, mayor serán los costos en que se incurran. si ponemos como ejemplo el proceso de facturación de una empresa, las fallas de facturación, y el retraso en la emisión y entrega de las facturas, no sólo generarán un cobro a destiempo, sino además importantes costes de verificación y consecuente corrección.

La meta de Six sigma es ayudar a la gente y a los procesos a que aspiren a lograr entregar productos y servicios libres de defectos. Six Sigma reconoce que hay siempre lugar para los defectos, aun en los mejores procesos o en el mejor producto, pero con un nivel de funcionamiento correcto del 99,9997 por 100, seis sigma fija un

objetivo donde los defectos en muchos procesos y productos son prácticamente inexistentes.

La meta de Six Sigma es especialmente ambiciosa cuando se tiene en cuenta que antes de empezar con una iniciativa Six Sigma, muchos procesos en muchas empresas operan a niveles de 1, 2 y 3 sigma, especialmente en áreas de servicios y administrativas. Ello implica que se generan de 66.000 a 700.000 errores por millón de oportunidades. Tomar conciencia de tan bajo desempeño produce un autentico shock para los niveles directivos.

una empresa puede que haya sido capaz de sobrevivir a pesar de los altos niveles de desperdicios ocasionados por tan cuantioso número de fallos, pero en una economía ultra competitiva cómo la actual no mejorar los niveles de calidad implica no sólo mayores costes, sino también menores ventas y como consecuencia caída en las utilidades y rendimientos. Con ello pierden los consumidores, los propietarios y/o accionistas, los empleados y por lógica los directivos. Una empresa que pierde también es mala para sus proveedores y para los organismos recaudadores. Cómo se aprecia son muchos y variados los grupos de interés a los cuales debiera importarles de manera crítica la buena marcha de la empresa, y por lo tanto su buena gestión de calidad.

4.4 Determinación de la capacidad de procesos en niveles de Sigma

Six sigma es un proceso de negocios que permite a las compañías mejorar drásticamente los resultados finales, diseñando y controlando las actividades diarias, de manera de minimizar los desperdicios y el uso de los recursos mientras se mejora la satisfacción del cliente.

El término “sigma” corresponde al uso de la letra del alfabeto Griego (σ), que se utiliza comúnmente para definir la variabilidad de un proceso. Un nivel de calidad

“Sigma”, indica cuan frecuentemente es esperable que ocurran defectos. A mayor nivel de sigma, menor es la posibilidad de generación de los mismos. Un nivel de calidad 6 sigmas, equivale a 3,4 defectos por millón de oportunidades

El primer paso fundamental en 6 sigmas es definir claramente que es lo que el cliente quiere, en requerimientos explícitos. Llamaremos a estos requerimientos “características críticas de calidad”.

El próximo paso será establecer la probabilidad de defectos o fallas que ocurren con relación a estas características. Una forma de hacerlo es a través de los métodos estadísticos clásicos, por ejemplo un proceso 6 sigma tendrá un $C_p=2$. Es decir, cuando el mismo está centrado, si se toma la distancia entre la media muestral y los límites de la especificación, esto dará 6 desviaciones estándar (habitualmente identificadas con la letra griega sigma). El nivel sigma de calidad es también frecuentemente expresado en defectos por millón de oportunidades (DPMO).

Six sigma es, por lo tanto, una medida cuantitativa de la variabilidad que existe cuando medimos alguna cosa. En el caso de productos, siempre existen muchas características importantes o críticas para la calidad, y eso sucede cuando se recolecta información o cuando se toman medidas. Se debe tener presente que tanto el producto y proceso sufren variación por diversos motivos dignos de ser investigados. Six sigma es una herramienta estadística calculada para cada característica crítica de calidad, para evaluar el desempeño en relación de las especificaciones y tolerancias previamente establecidas, el sistema de calidad Six Sigma viene a ser la implementación de una tecnología para el mejoramiento de procesos y que es manejada por empresas de clase mundial como General Electric, Kodak, Texas Instruments, Motorola, entre otros.

Su objetivo es reducir la variabilidad del rendimiento a través de la mejora del proceso y aumentar las especificaciones de los límites del cliente a través del plan

para la productividad, de esta manera los niveles del defecto debe estar debajo de 3,4 defectos por millones de oportunidades, para un defecto (DPMO)

4.5 Aplicación de un Six Sigma exitoso

Muchas empresas han tratado de implementar Seis Sigma y los resultados han sido desalentadores, esto se debe a que Tal vez no necesitaban realmente Seis Sigma en su empresa o departamento, Quizá se escogió a la persona equivocada como Cinta Negra, Tal vez alguno de los gerentes no respaldó la iniciativa, Quizá los miembros claves del equipo no entendieron Seis Sigma y, por lo tanto, no pudieron implementarlo efectivamente.

Se requiere un entendimiento de Seis Sigma en todos los niveles de la compañía para su aceptación completa en la empresa y, en última instancia, para su éxito total. En general, los proyectos están ligados a metas de negocios que permita a la empresa asegurarse de que sus esfuerzos se dirigen a las áreas críticas.

Seis Sigma mejora una organización en todos los niveles .En el nivel más alto, esto implica pasar a toda la empresa de un proceso de tres o Sigma, lo cual requiere reducir los defectos por un factor de más de 20,000, transformando completamente la cultura de la organización.

¿Qué significa esto? Considere 3.8 sigma, que representa un proceso que es“99% bueno”. Esto puede significar (datos de USA) 20,000 artículos del correo perdidos por hora; agua no potable durante 15 minutos al día; 5,000 operaciones quirúrgicas incorrectas por semana y dos aterrizajes cortos o largos en todos los grandes aeropuertos por día. Seis Sigma, representa un proceso que es“99.99966 % bueno”; lo que significa siete artículos del correo perdidos por hora; agua no potable durante un minuto cada siete meses; 1.7operaciones quirúrgicas incorrectas por semana y un aterrizaje corto o largo cada 5 años. Una diferencia dramática. Pero Seis

Sigma no se puede lograr simplemente jugando con el proceso, requiere creatividad y el mayor enemigo de la creatividad son las jerarquías. Debido a que las jerarquías en una empresa tradicional controlan todos los recursos –materiales y humanos –un simple empleado debe obtener permiso de alguien para usar cualquier recurso.

Si los recursos requeridos para llevar a cabo una idea creativa están controlados por varias posiciones en la jerarquía, el empleado debe obtener permiso de cada uno para que la idea se logre. De acuerdo a un reporte reciente, las iniciativas de Seis Sigma exitosas comparten tres características:

- Equipos de implementación liderados por altos ejecutivos.
- Programas de entrenamiento bien organizados.
- Habilidad para crear una cultura corporativa que valora las medidas de desempeño objetivas.

Las empresas que traten de implementar iniciativas de Seis Sigma sin atender estas características estarán lejos de lograr los frutos alcanzados por los programas exitosos de Seis Sigma. Las guías clave para el éxito de Seis Sigma incluyen ganar soporte de los ejecutivos para las iniciativas de Seis Sigma, vinculando Six Sigma con planes posteriores, definiendo objetivos críticos para el programa en cuestión y demostrando el impacto de las iniciativas de calidad en los clientes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La metodología Six Sigma ofrece una oportunidad a las empresas comerciales para ser más competitivas, permitiendo mejorar la capacidad de reacción de las mismas frente a los cambios constantes de su entorno y así satisfacer las necesidades de los clientes.
- El enfoque de Six Sigma es ayudarlo a identificar lo que desconoce además de enfatizar lo que debería conocer, y en qué debería tomar acción para reducir los errores y el reproceso que le cuestan ese tiempo, dinero, oportunidades y clientes. Six Sigma traduce ese conocimiento en oportunidades para el crecimiento de la empresa.
- Durante el desarrollo del presente trabajo se cumplió con el objetivo que era presentar la metodología de Six Sigma como estrategia para el mejoramiento de la calidad de una empresa comercial, este tipo de información nos brinda herramientas de mejoramiento continuo de más importancia inventada en los últimos años que nos permite crear compañías Six Sigma, donde los procesos y sistemas sean tan perfectos como sea posible, funcionando a su mejor nivel de rendimiento.

- La propuesta de implementación de la metodología Six Sigma, presentada, ejemplifica la capacidad de adaptabilidad con que cuenta dicha metodología, al amoldarse a la idiosincrasia de la empresa, su cultura interna, sus valores y la curva de aprendizaje de su recurso humano, creando una identidad propia de aplicación, gracias al conjunto de herramientas y principios que generan una flexibilidad en su implementación, todo ello con la visión de crear una estrategia de corto, mediano y largo plazo con objetivos claros y medibles basados en la categorización de los niveles de sigma.
- Dentro de la aplicación de una metodología de mejora como Six Sigma el trabajo en equipo con personal de la empresa es indispensable para poder avanzar en cada fase, ya que aporta un conocimiento interno que te permite obtener un mejor panorama de la situación actual y procesos de servicio que tiene la empresa. Y como se logra ver en este trabajo de investigación, conocer el proceso es uno de los pasos más importantes que te conducen hacia un buen comienzo en la búsqueda de la mejora de calidad de un servicio logrando una mejora espectacular, casi inmediata y significativa.
- El éxito de la implementación de Six Sigma depende no solo de la difusión de conocimientos en métodos estadísticos sino del compromiso y la disposición de los dueños o gerentes encargados de liderar este cambio de cultura dentro de toda la organización, así como los recursos humanos y materiales destinados a este programa y finalmente la motivación y apropiación de este cambio en cada uno de los empleados en todos los niveles de la organización.

5.2 Recomendaciones

- Valorar la metodología Six Sigma como una filosofía y estrategia de negocios, ya que implica desarrollar una cultura de calidad que debe arraigarse en la empresa para orientar sus políticas, valores, procesos, objetivos, misión y visión.
- Realizar la sensibilización del personal, o que significa que debe existir un compromiso y convicción real de la alta gerencia, sobre todo porque es necesario un proceso de capacitación en talento humano, lo que resulta una inversión económica, para crear un ambiente de confianza y mejor comunicación entre los cajeros y los clientes, ya que esta relación es sumamente importante debido al simple hecho de que el cajero es el empleado que mas interactúa con los clientes en el momento de cancelar sus productos.
- Se recomienda que, después de impulsar la metodología Six Sigma en la empresa, es necesario estimular y animar a los que están involucrados y hacerlos propios de la empresa y de las mejoras y seguir con el entusiasmo de esta metodología.
- Al implementar Six Sigma la empresa está obligada a utilizar por lo menos la metodología DMAMC como solución a los problemas. A pesar de que es mejor y más beneficioso aplicar el mapa por completo a la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- AMAT, J. (1992), El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección, Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- ARRAIZ, A. (2007), “Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial de Apoyo a la Toma de Decisiones en la Gestión Docente del Instituto Universitario de Tecnología “Jacinto Navarro Ballenilla” de Carúpano - Edo. Sucre”.
- BALESTRINI, M. (2002), Como se elabora el Proyecto de Investigación, BL Consultores Asociados Servicio Editorial., Caracas.
- BOCCHINO, W. (1975), Sistemas de Información para la Administración, Técnicas e Instrumentos, Editorial Trillas, Primera Edición, México.
- BRUE, G. (2002), Seis Sigma para Directivos, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- CARRERA, R. (2002), Apuntes de la Materia, de Administración de Proyectos de Sistemas de Información, Facultad de contaduría y administración, Venezuela.
- CHECKLAND, P. (1993), Pensamientos de Sistemas. Práctica de Sistemas, Editorial Limusa, México.
- CHOWDHURY, S. (2001), El poder de Seis Sigma, Editorial Prentice-Hall, Edición, México.
- CLEALAND, D. y KING, W. (1998), Manual para la Administración de Proyectos, Editorial Continental, Primera Edición, México.
- COHEN, D. (1998), Sistemas de Información para la Toma de Decisiones, Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, México.
- KENDALL, K. y KENDALL, J. (1997), Análisis y Diseño de Sistemas, Editorial Prentice-Hall, Tercera Edición, México. 169
- MONTILVA, J. (1984), Desarrollo de Sistemas de Información. Administración, Metodología y Técnicas, Co-edición Burroughs de Venezuela, Consejo de Publicaciones U.L.A, Mérida.

- NEWMAN, W. (1968), Programación, Organización y Control, Editorial Deusto, Bilbao.
- RODRIGUEZ, A. (2002), Apuntes de Sistemas de Información para la Toma de Decisiones, Facultad de contaduría y administración, Venezuela.
- RIOS, F. (2007), “Desarrollo de una Herramienta de Software Gerencial para el Apoyo a la Toma de Decisiones Administrativas de la Coordinación de Postgrado en Informática Gerencial de la Universidad de Oriente”.
- SENN, J. (1995), Análisis y Diseño de Sistemas de Información, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL (1990), Manual de Presentación y Elaboración de Tesis de Grado de Maestría y Doctorado, Caracas.
- VELASCO, B (2009), Sistema de Información Gerencial, Consultado en Junio, 24, 2009 en <http://www.sistinformgerencial.blogspot.com/>

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

ASCENSO:

TÍTULO	ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SIX SIGMA COMO ESTRATEGIA GENERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL, CASO UNICASA PLAZA MAYOR
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Rubio., María.	CVLAC: 18.941.976 E MAIL: marisarah13@gmail.com
Seijas., Génesis.	CVLAC: 20.684.041 E MAIL: genesisseijas_16@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

modelo gerencial, metodología six sigma, estrategia, mejora continua, calidad, empresa comercial.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CONTADURÍA PÚBLICA
	ADMINISTRACION

RESUMEN (ABSTRACT):

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que emplean las empresas para alcanzar el desarrollo del sistema y procesos de las mismas. El proceso Six Sigma constituye una alternativa a la reingeniería de procesos de un negocio. Esto significa que las empresas utilizan el proceso de Six Sigma para cambiar los aspectos del negocio que no están funcionando correctamente o no funcionan a plena capacidad. Las empresas no utilizan Six Sigma como una estrategia global, sino más bien como una medida de reparación. El proceso utiliza una metodología distinta conocida como DMAIC, acrónimo de definir, medir, analizar, mejorar y controlar (por sus siglas en inglés). Las empresas utilizan DMAIC de forma cíclica para identificar y corregir los problemas. La presente investigación plantea analizar la implementación de la metodología Six Sigma como estrategia general para el mejoramiento de la calidad en una empresa del sector comercial. Mejorar la calidad de una empresa comercial es uno de los tantos beneficios que puede llegar a surgir de la implementación de esta estrategia en las organizaciones.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU X
Flores., Marisol.	CVLAC:	6.941.356			
	E_MAIL	marisol_catherine@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2014	06	04
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.Analisisdelaimplementacióndelametodologíasixsigmacomoe strategiageneralparaelmejoramientodelacalidadenunaempresadelsec torcomercial,casounicasaplazamayor.doc	APLICACIÓN /MSWORD

ALCANCE

ESPACIAL:

TEMPORAL:

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

LICENCIADO EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NUCLEO ANZOATEGUI.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Signature]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Signature]
JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL
Secretario



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

JABC/YGC/manuja

METADATO PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario, para su autorización”

**RUBIO., MARIA.
AUTOR**

**SEIJAS., GENESIS.
AUTOR**

**MSC. MARISOL FLORES
TUTOR Y JURADO**

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDADE DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO
CÁTEDRA: CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS
VENEZOLANAS



**ANALISIS DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
CAORDICAS**

PARTE II

**TUTOR:
DR. EUCLIDES GOMEZ**

**REALIZADO POR:
RUBIO, MARIA
SEIJAS, GENESIS**

**Trabajo de Grado Presentado Ante la Universidad de Oriente
Como Requisito Parcial para Optar por el Título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Barcelona, Junio 2014

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO
CÁTEDRA: CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS
VENEZOLANAS**



**ANALISIS DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
CAORDICAS**

Tutor:
Dr. Euclides Gómez

Autores
Rubio, María
Seijas, Génesis
Año: 2014

RESUMEN

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. El emprendimiento en las organizaciones caórdicas significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión con una auto-organización mezclando la cooperación y la competición y en proceso de cambio constantemente por lo tanto es una organización de aprendizaje y adaptación a constante cambios que se vayan presentando e innovación en cada una de sus fases de expansión. **Palabras Clave:** Emprendimiento, competitividad Organización, Caórdicas, caos, orden

INTRODUCCION

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes.

Los modelos tradicionales de administración seguidos por las empresas, están presentando grandes deficiencias para adaptarse a entornos inciertos y cambiantes. Se necesita evolucionar hacia modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar los nuevos sistemas organizacionales y hacer más competitivas y exitosas a las empresas. Al sistema empresarial se le asignó la denominación de organización, con el propósito de asociarlo a la idea de orden, exactitud y control. No se concebía que estuvieran propensos a algún rasgo de desorden, de caos. Basándose en esta fundamentación, fueron configurados como sistemas mecánicos apegados a la racionalidad. Los avances de la ciencia han contribuido a cambiar de paradigmas y admitir que en el proceso de evolución están sujetos a curiosas dosis de desorden y de caos. El nuevo enfoque estimula la mentalidad dialógica que consciente la presencia simultánea de orden y desorden.

Las empresas denominadas Caórdicas, constituyen un ejemplo de estas nuevas estructuras que surgen como respuesta a estas nuevas realidades. Se puede decir; que las empresas Caórdicas no significan desorden ni comportamiento aleatorio, son sistemas complejos “no lineales”, que tienen entre otras propiedades trabajar en Orden, en un entorno lleno de opuestos y caos. Dichas empresas están en la capacidad de lograr altos índices de productividad, que no es más que una combinación de eficiencia y efectividad, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la

eficiencia con la utilización de recursos. También son capaces de tomar decisiones inteligentes y actuar responsablemente cuando tienen un sentido claro de sus propósitos y valores.

Esta investigación se estructuró en diferentes capítulos donde se destacan los siguientes:

El Capítulo I El Problema; contiene el planteamiento del problema, las interrogantes, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia y el sistema de variables así como la conceptualización y operacionalización de las variables.

Capítulo II Marco Teórico, este se encuentra conformado por elementos tales como los antecedentes de la investigación, las bases teóricas o fundamentos teóricos que le dan valor documental a la investigación aquí se describen teorías y tendencias filosóficas relacionadas con el tema.

Capítulo III Marco Metodológico, donde se establece la metodología a utilizar para la realización de la misma, aquí se define el tipo, nivel y el diseño de la investigación, así como la técnica de recopilación de datos, y el procedimiento de análisis de la información.

Capítulo IV Análisis de la Investigación el cual se enfocó hacia el análisis de las organizaciones Caórdicas y las respuestas a las interrogantes planteadas en el Capítulo I

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones; en este capítulo se agrupa la esencia del trabajo debido a que se presentan las conclusiones a las que se llegaron y se hacen las recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

A lo largo de la historia, el hombre ha atravesado períodos de progreso y de cambio en su sociedad. Actualmente el mundo está modificándose velozmente, y los fenómenos de desempleo y exclusión están siendo cada vez más preocupantes, sobre todo en países como el nuestro.

Ante esta falta de empleo comienza a vislumbrarse como una oportunidad el autoempleo, es decir la propia generación de trabajo. En consecuencia, el concepto de emprendimiento, si bien ha sido importante a través del tiempo, últimamente ha cobrado mayor relevancia para nuestra sociedad.

Por lo anterior, la idea de aumentar el número de emprendedores en la sociedad, resulta interesante. Y el estudio de este fenómeno se presenta como verdaderamente necesario ya que Los métodos organizativos tradicionales han quedado obsoletos a causa de que la tecnología, el comercio y las sociedades se han vuelto demasiados complejos.

Es aquí, donde entran en juego las organizaciones Caórdicas esta palabra tan simple y a la vez compleja, significa cualquier auto organización, adaptativa sistema complejo no lineal, ya sea físico, biológico o social, cuya conducta exhibe características de ambos orden y caos, o traducido en la terminología de negocios,

cooperación y competencia, las cuales hoy en día, son las más innovadoras porque pueden experimentar y sostener la participación de las personas en el diseño de productos, aprender de los errores y generar un contexto de trabajo que permite procesos creativos.

Ahora bien, al escuchar organización Caórdicas, donde el caos y el orden tienen un roce constante se puede llegar a dudar de que estas organizaciones no son organizaciones con emprendimiento como cualquier otra organización tradicional debido a la combinación de estos dos términos: caos y orden. Con este estudio, se pretende aportar la gran necesidad que tienen las diferentes empresas, de estar al conocimiento que ante la actual crisis que se está desarrollando el emprendimiento de una empresa no depende de cuán grande o fuerte es, sino, lo que define su permanencia es su capacidad para manejar los recursos frente a la dinámica del paisaje en el que participa y los desafíos que implican los movimientos de los diferentes actores del mercado.

1.2 Interrogantes

- ¿Qué son Organizaciones Caórdicas y cuáles son los pasos a seguir por las Organizaciones para aplicar los basamentos Caórdicas?
- ¿Cuáles son los principios y lineamientos que identifican a la empresa Caórdicas y cuál debe el Perfil de las organizaciones que aprenden?
- ¿Cuáles son las diferencias entre una organización tradicional y una organización Caórdicas y cómo podríamos Ayudar a las organizaciones en cuanto al talento humano al proceso de adaptación, ante una nueva estructura jerárquica?
- ¿Cómo es el emprendimiento Bajo el enfoque Caórdico?
- ¿Cuál sería un ejemplo de una empresa Caórdicas?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos General

Análisis del emprendimiento en las organizaciones caórdicas

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Describir las Organizaciones Caórdicas y señalar los pasos a seguir por las Organizaciones para aplicar los basamentos Caórdicas.
- ✓ Conocer los principios y Lineamientos de una Organización Caórdico e identificar como debe el Perfil de las organizaciones que aprenden.
- ✓ Identificar las diferencias entre una organización tradicional y una organización Caórdicas y señalar las estrategias para superar la estructura organizativa tradicional
- ✓ Conocer el emprendimiento bajo el enfoque Caórdico, conociendo sus ventajas y desventajas.
- ✓ Ejemplificar una empresa Caórdicas.

1.4 Justificación e Importancia

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

La investigación es conveniente para dar a conocer e indagar sobre el emprendimiento en las organizaciones caórdicas, lo cual es de gran utilidad para

determinar si las organizaciones actuales se pueden adaptar a un lugar donde pueda coexistir el orden y el caos, al analizar dichos aspectos y su respectiva importancia ampliaremos los conocimientos sobre este tema y por consiguiente se podrán aclarar las diferentes dudas que pudiesen ir surgiendo.

Es de gran relevancia esta investigación, para todos aquellos interesados en conocer sobre las organizaciones Caórdicas, siendo estos métodos, los más empleados en la actualidad. Se espera que esta investigación sirva de pilar para otras investigaciones y de referencia a aquellos que desean estudiar sobre el emprendimiento a través de sistemas empresariales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Después de desarrollar el planteamiento del problema, y precisar los objetivos, tanto generales como específicos, que guían esta investigación, se presentan los antecedentes y bases teóricas que sustentan el estudio. El marco teórico tiene como objetivo fundamental ubicar el problema objeto de estudio dentro de una gama de conocimientos precisos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

La investigación tiene como propósito analizar el emprendimiento en las organizaciones caórdicas. A continuación se mencionan algunos trabajos que en forma directa o indirecta guardan relación con el tema en cuestión.

Herazo Camilo, Rodríguez Andrés (2012). Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui, Realizaron la Investigación titulada: “**Análisis del manejo de procesos de los laboratorios de bioanálisis versus las organizaciones Caórdicas**” Para optar por el título de Licenciados en contaduría Publica

***Objetivo General:** Analizar el manejo de procesos de los laboratorios de bioanálisis versus las organizaciones Caórdicas. (Pág. 191)*

***Conclusión:** El modelo de organización que funciona entre el orden y el caos llamado “Caórdico” se ha convertido para las organizaciones en un*

nuevo paradigma que les permite obtener ventajas de sí mismos y surge como contra respuesta a los sistemas cerrados, rígidos, estables y previsibles para no entorpecer su adaptación y aprendizaje. Proponiendo trabajar en un entorno complejo, no-lineal y adaptativo. Estos sistemas se manifiestan y evolucionan al borde del caos, manteniendo el orden necesario para conformar un sistema pero no demasiado justo (Pag.255)

En una organización verdaderamente caórdica no hay un destino marcado. No se persigue ningún modo de ser. Solo se trata de adaptarse a los cambios.

Sánchez Luis bel y Abad Yamila (2009). Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, Realizaron la Investigación titulada: **“Modelos de Organizaciones Caórdicas”** para el Título de Licenciado en Contaduría Pública

Objetivo general: *“Conocer el modelo de organizaciones Caórdicas” (p.15).*

Conclusión: *La teoría del caos, consiste en encontrar el orden y constituye el principal afán de quienes, en los diversos campos de la ciencia, adoptan esta perspectiva. (pag.80)*

Esta investigación es de gran relevancia para este trabajo, ya que, sirve como fuente de información documental sobre las organizaciones Caórdicas.

Castellanos Oriana y Lira Luis (2009). Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, Realizaron la Investigación titulada: **“Estudio Analítico de las Empresas Caórdicas”** para la obtención del Título de Licenciado en Administración.

Objetivo general: *“Estudiar la productividad en las empresas Caórdicas” (pag.23)*

Conclusión *Las empresas que funcionan entre el orden y el caos llamadas “Caórdicas”, se han convertido en un modelo de organización cada vez más atractivo para quienes perciben que hay que trabajar en la creación de otro tipo de organizaciones; ya que en este sentido se le otorga un carácter más orgánico, como una entidad viva, cambiante y dinámica en donde cada parte cumple su función primordial para el perfecto funcionamiento de la organización. (pag.87).*

Este trabajo de grado permite el análisis de información documental sobre las organizaciones Caórdicas.

Ferreira V. Yusleidy, Navarro R. Dalis A. (2008). Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui, Realizaron la Investigación titulada: **“Manejo de las Empresas Caórdicas”**. Para Optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública

Objetivo General: *“Establecer el manejo de las Empresas Caórdicas” (Pag.6)*

Conclusión: *la era Caórdicas nace de la intención de crear un nuevo concepto de organización, el cual no atraiga a las personas por necesidad o a la fuerza sino que aporten esperanzas, visiones, valores y significados. (Pág. 88)*

Las organizaciones Caórdicas, se caracterizan por ser firmes en sus propósitos y principios la formación de una organización Caórdicas es un proceso complejo que requiere de grandes esfuerzos

2.2 Bases teóricas

Para el desarrollo de esta fase de la investigación se tomarán en consideración un conjunto de definiciones y elementos que permitirán guiar y comprender teóricamente el proceso investigativo.

2.2.1 Definición de caos

Se denomina caos a aquello que nos resulta impredecible, y que, de algún modo, altera o transforma un cierto orden que nosotros tenemos logrado. En este sentido, el caos es una situación que, en un principio, se nos presenta como difícil o compleja de manejar, de controlar, pero que, podemos encontrar el equilibrio armónico del orden nuevamente, a partir del análisis y evaluación de la situación en particular. El término caos, proviene de la palabra griega káos, que a su vez deriva de un lenguaje indoeuropeo, que significa “muy abierto”, lo cual podría reflejar en cierta manera el panorama que se nos presenta cuando se pierde el orden y arriba el desorden, característica esencial e inherente del caos.

2.2.2 Definición de orden

Diccionario de la real academia Española (2009) “*Colocación de las cosas en el lugar que les corresponde, Serie o sucesión de las cosas.*” Diccionario en línea <http://www.rae.es/rae.html>.

El Orden es la forma de estar colocados adecuadamente las cosas, personas o hechos en un lugar o de sucederse en el tiempo según un determinado criterio.

2.2.3 Organizaciones Caórdicas

Definición de caórdica

Según Dee Hock *“Caórdica significa cualquier auto organización, adaptativa sistema complejo no lineal, ya sea físico, biológico o social, cuya conducta exhibe características de ambos orden y caos, o traducido en la terminología de negocios, cooperación y competencia”*. (Pag.32)

Caórdica es un término acuñado para describir el comportamiento o funcionamiento de alternancia entre el caos y el orden, de ciertas organizaciones y/o sistemas. Nos definimos como una organización caórdica, puesto que nos organizamos por propósitos y principios que son compartidos por todos los integrantes de nuestro equipo, que son los que nos otorgan el orden, la guía necesaria para avanzar y crecer como organización

“Un cambio de mentalidad, una mayor expansión de la conciencia, una mejor comprensión de los fenómenos organizacionales, en suma un verdadero cambio de paradigma.” Dee Hock sostiene que debemos modificar nuestro comportamiento organizacional superando el modelo de la cuantificación y la medición, para contabilizar y evaluar lo más valioso de cualquier empresa moderna: lo intangible, su capital intelectual, su aprendizaje, sus valores, sus principios, etc.

2.2.4 Nacimiento y Surgimiento de la Era Caórdica

El desorden como fuente de un nuevo orden.

El Surgimiento de la Era Caórdica, comienza con la creación de la empresa comercial más importante del mundo llamada Visa; fue fundada por **Dee Hock**, Banquero, inconformista quien puso en práctica sus ideas sobre cómo enfocar la declinación de la comunidad y de las instituciones modernas.

Parafraseando a **Rodríguez, C. (Citado por Sánchez y Abad, 2009)** la historia de la era caórdica surgió cuando en el año 1958 el Banco de América publicó setenta mil tarjetas de créditos a los residentes de Fresno California para su gran provecho y utilidad económica. Al principio fue exitoso, pero en 1966 por la competencia y participación de varios bancos trajo como consecuencia la caída del Banco de América, con lo que se dio el nombre de la era del Caos financiero.

En el plazo de 2 años, la industria naciente estaba en caos, el estado tuvo que cubrir al banco con las tarjetas e intervienen con el cierre de los mismos, acompañada de centenares de bancos implicados en sus propias pérdidas millonarias de dólares, fue una gran alarma publicada por los medios de comunicación, quienes criticaban con gran ahínco la complejidad de los mismos. Para los medios y el público, esto significó un problema insuperable e imposible de solucionar ya que todos los involucrados habían perdido la perspectiva del funcionamiento de dicha organización que cada vez se sumergía en más aparente desorden.

Fue en 1968, cuando Dee Hock aparece como Vice-presidente de un banco pequeño en Seattle quien ofrece sus servicios al Banco América con miras a buscar las posibles soluciones al problema. Hook junto a un equipo de profesionales comenzaron a emplear lo que consideraban ser la naturaleza de la organización para así entender un poco lo que era la conceptualización del ambiente que los rodeaba. Realizaron un análisis, en el sentido más fundamental del concepto de la tarjeta, del banco, del dinero y del crédito y profundizaron como esos elementos pudieron desarrollarse en un ambiente micro electrónico. El dinero se convirtió en datos en la forma de electrones y de factores dispuestos que se movería alrededor del mundo a la velocidad de la luz.

El concepto de la tarjeta de crédito era inadecuado ya que estas tuvieron que ser reconocidas como dispositivos para el intercambio de valor monetario en forma de partículas electrónicas dispuestas. Después de tantas discusiones y análisis llegaron a

la posible solución, pensaron que si exigían ese intercambio este sería de por vida para el cliente, las 24 horas del día, los 7 días a la semana, la disponibilidad Monetaria y la utilidad de sus tarjetas.

De esta manera surgió la primera gran empresa de la era caótica, que trabaja bajo una estructura disipativa; tiene la posibilidad de importar energía de su entorno y exportar entropía o evolución y transformación, manteniendo un estado de desequilibrio, que resulta ser el motor de su cambio y crecimiento.

2.2.5 Teoría del caos

Es una técnica que se utiliza para los sistemas complejos y dinámicos para revelar patrones del orden (no caos) fuera de comportamientos aparentemente caóticos.

Según **Borjón (2002)**

En la teoría del caos el concepto de caos es definido de muchas maneras, pero hay coincidencia en asignarle por lo general las siguientes características “orden sin periodicidad”, comportamiento recurrente y, en apariencia, debido al azar en un sistema determinista simple, “comportamiento irregular en sistemas dinámicos deterministas no lineales”. Se puede afirmar de lo antes expuesto, que el caos se relaciona con una clase de fenómenos bien definidos e impredecibles, pero detrás de los cuales existe un orden oculto. Y por consiguiente, la teoría del caos se puede definir como el estudio científico de los fenómenos, procesos y cambios de carácter dinámico, complejo y no lineal, que tienen lugar no solo en la naturaleza sino en las formaciones sociales, organizaciones políticas, económicas y financieras. (Pag.80)

El comportamiento aperiódico o inestable es altamente complejo: esto nunca se repite y continúa manifestando los efectos de cualquier pequeña perturbación. En la

Teoría del Caos existen tres componentes esenciales: El control, la creatividad y la sutileza.

El control por dominar la naturaleza es imposible desde la perspectiva del caos, pactar con el caos significa no dominarlo sino ser un participante creativo. Más allá de los intentos por controlar y definir la realidad, se extiende al infinito campo de la sutileza y la ambigüedad, mediante el cual se abren dimensiones creativas. En este sentido se dice que un sistema visto desde el punto de vista del caos, es decir sistema caótico, es un sistema flexible y no lineal, en donde el azar y lo no predecible juegan un papel fundamental.

Un ejemplo de sistema caótico podría ser un río, en donde cada partícula de agua sigue una trayectoria aleatoria e impredecible que sin embargo no rompe con la dinámica establecida en el mismo río.

La teoría del caos es encontrar el orden en el desorden y constituye el principal afán de quienes, en los diversos campos de la ciencia, adoptan esta nueva perspectiva. Esta teoría no solo se ha aplicado para pronosticar el clima, sino también se ha aplicado para los ciclos de negocios, a la dinámica de las poblaciones animales, también en el movimiento de fluidos, las orbitas planetarias, las corrientes eléctricas en semiconductores y en condiciones medicas (como ataque epiléptico).

Una aplicación interesante de esta teoría al ámbito de los negocios la hizo **Dee Hock**, visionario fundador de VISA. Su idea de organización basada en valores y metas comunes, fundamentan su concepción del "caos ordenado".

La teoría del caos tiene amplia aplicabilidad en esta era moderna de la ciencia y tecnología. La comunicación y la administración pueden ver un cambio de paradigma, así como en otras áreas de negocios. Las investigaciones y estudios en

esta área por parte de académicos pueden ser extremadamente útiles para las empresas y el mundo financiero.

La teoría del caos mira organizaciones/negocios como sistemas complejos, dinámicos, no lineales, no creativos y alejados del equilibrio. Su desempeño futuro no puede ser predicho debido a acontecimientos y acciones pasadas y actuales. En un estado de caos, las organizaciones se comportan de manera que son simultáneas imprevisibles (caóticamente) y modeladas (ordenadamente).

En un panorama donde las empresas operan en un entorno turbulento, complejo e imprevisible, los alcances de la teoría del caos pueden ser extremadamente valiosos.

➤ **Efecto Mariposa**

Según **Castellanos y Lira (2009)**

Efecto mariposa, ese pequeño cambio que puede generar en consecuencia un cambio enorme. A pesar de ser un concepto complejo, para muchas personas es una filosofía e incluso se puede aplicar a muchos campos de la vida. La idea es que, dadas unas condiciones iniciales de un determinado sistema caótico, la más mínima variación en ellas puede provocar que el sistema evolucione en ciertas formas completamente diferentes. Sucediendo así que, una pequeña perturbación inicial, mediante un proceso de amplificación, podrá generar un efecto considerablemente grande a mediano o corto plazo de tiempo. Su nombre proviene de las frases: "el aleteo de las alas de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo" (proverbio chino) o "el aleteo de las alas de una mariposa puede provocar un Tsunami al otro lado del mundo" así como también "El simple aleteo de una mariposa puede cambiar el mundo". (pag.67)

Se denomina por tanto, efecto mariposa a la amplificación de errores que pueden aparecer en el comportamiento de un sistema complejo. En definitiva, el

efecto mariposa es una de las características del comportamiento de un sistema caótico, en el que las variables cambian de forma compleja y errática, haciendo imposible hacer predicciones más allá de un determinado punto.

➤ **Teoría de la Complejidad.**

Según **Cornejo (1997)**

Etimológicamente, la palabra complejo deriva del vocablo latino complexus, que significa "lo que está tejido junto". La complejidad es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que constituyen nuestro universo. Es una teoría que se aplica a los sistemas no lineales, y como nuestro mundo no es un sistema lineal, parece que esta teoría explica de manera maravillosa la naturaleza. Como antecedente diremos que ya algunos pensadores habían planteado que el caos es azar, y Voltaire sostuvo que "Azar es una palabra vacía de sentido; nada puede existir sin causa". Por lo tanto, llamamos azar a aquello cuya causa desconocemos. La teoría de la complejidad sostiene que en última instancia, la causa de todo está en la mente del observador de los fenómenos de la naturaleza. (Pag.45)

La complejidad es una forma de analizar, de reflexionar sobre determinados aspectos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, los cuales presentan ciertas características que los clasifican como sistemas de comportamiento complejo.

2.2.6 Características de las Organizaciones Caórdicas

Dee Hock, en su libro **La era Del Caos (2001)**, introduce el término "caórdica" (una conjunción de "caos" y "orden"), para referirse a una organización que es un todo complejo y dinámico de elementos conectados, cuyo comportamiento es a la vez impredecible (caótico) como sujeto a patrones (ordenado)

Se entiende entonces como un concepto horizontal donde prima el consenso, no las individualidades y con el que se evoluciona de forma natural sin que predominen las jerarquías. Son organizaciones autónomas que no funcionan con jerarquía de la autoridad, sino a través de redes iguales, su eficacia depende de los principios de funcionamiento éticos y responsabilidad laboral distribuida en la organización.

Se habla mucho de 'redes' hoy en día pero a menudo no se tienen claros los términos y especialmente los modelos que se puedan usar para crearlas. El Caórdico es un modelo claro para entender y crear Redes (en vez de simple enredos). El siglo XXI se ocupará del estudio de sistemas complejos, auto-catalíticos, auto-organizados, no-lineales y adaptativos. Dichos sistemas, incluso la propia vida, surge y florece al borde del caos, desarrollándose en un ambiente lo suficientemente revuelto para generar orden pero no demasiado para no entorpecer su transformación. La evolución crea rutinariamente modelos organizativos mucho más complejos, bosques fluviales, sistemas marinos, el cuerpo, el cerebro, el sistema inmunológico, etc., en una red a simple vista anárquica y turbia, pero increíblemente equilibrada, y sistematizada con una facilidad absurda pero maravillosa y en ese camino evolutivo se dirigirán las organizaciones.

Características

- Se basan en la claridad de principios y objetivos compartidos.
- Se auto-organizan y auto gobiernan en parte y en su totalidad.
- Existen primariamente para capacitar a sus partes constituyentes.
- Son duraderos en objeto y principio, maleables en forma y función.
- Distribuyen equitativamente poder, derechos, responsabilidad y recompensas.
- Combinan armoniosamente cooperación y competición.
- Aprenden, adaptan e innovan en ciclos siempre en expansión.
- Son compatibles con el espíritu humano y la biosfera.

- Liberan y difunden ingenio, iniciativa y criterio.
- Son compatibles con/y fomentan la diversidad, complejidad y cambio.
- Utilizan de manera constructiva y armonizan el conflicto y la paradoja.
- Limitan y arraigan adecuadamente métodos de mando y control.

2.2.7 Pasos para la creación de una organización Caórdica

Según **Ferreira y Navarro (2009)**. Desarrollar una organización caórdica posee seis pasos que requiere por parte de sus integrantes un esfuerzo intensivo para alcanzar o aumentar el éxito del proceso que se desea realizar con mayor rapidez y satisfacción con respecto a los objetivos trazados por la organización, dicho proceso requiere de los siguientes pasos:

1. Desarrollar una declaración del propósito: definir con claridad absoluta y convicción profunda el propósito de la organización. Ya que un propósito bien definido y que se identifique con los objetivos de la empresa siempre va a motivar el buscar alcanzarlo. Los participantes dirían sobre el propósito “si podríamos alcanzar eso, mi vida tendría un sentido”

2. Definir un sistema de Principios: una vez que el propósito se haya indicado claramente, el paso siguiente es definir con la misma claridad, convicción y comprensión común los principios por los cuales esos implicados serán dirigidos en la búsqueda de ese propósito.

3. Identificar a todos los participantes: con claridad sobre propósitos y principios, el paso siguiente es identificar a todos los participantes y conocer que necesidades, intereses y perspectivas debe ser consideradas en la concepción de la organización, pues los miembros del equipo de bosquejo persiguen su trabajo, sus opiniones, los cuales constituyen una ayuda importante en las actividades a realizar.

4. Un nuevo concepto de organización: cuando se han identificado todos los participantes, los miembros del equipo de bosquejo creativamente buscan todas las opiniones, sugerencias para desarrollar un concepto general para la organización

5. Escribir una Constitución: una vez que el concepto de organización quede claro, los detalles de la estructura de organización y del funcionamiento se expresan en la forma de una Constitución escrita y manuales de procedimientos. Estos documentos incorporaran con precisión, los pasos anteriores.

6. Realizar prácticas Innovadoras: con la claridad del propósito y de los principios, de los participantes adecuados, de un concepto eficaz de organización y de una constitución clara, las prácticas se desarrollaran naturalmente y de manera altamente enfocada y eficaz. (Pag.52)

2.2.8 Como Identificar Una Empresa Caórdica

Según **Ferreira y Navarro (2009)**

- 1. Por Su Nueva Conceptualización Organizacional: Esto viene dado por nuevas formas de organizar ya que sus miembros no necesitan ser mandados por sus jefes ni controlado, sino que buscan nuevos modelos como el compromiso y motivación para el logro de los objetivos.*
- 2. Creación de conceptos y tomas de decisiones simultaneas.*
- 3. Los grupos pequeños son los responsables de generar ideas esenciales para el cumplimiento de los planes.*
- 4. Los planes se realizan a gran escala y con la participación de los grupos de muchos miembros. (Pag.45)*

2.2.9 Emprendimiento

Emprendedor es un término derivado de la palabra francesa *entrepreneur*, y que es comúnmente usado para describir a un individuo que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo cierto riesgo financiero en el emprendimiento.

Fue definido por primera vez por el economista anglofrancés Richard Cantillon como «la persona que paga un cierto precio para revender un producto a un

precio incierto, por ende tomando decisiones acerca de obtención y uso de recursos, admitiendo consecuentemente el riesgo en el emprendimiento».

Otros estudiosos han definido este término de distintas maneras, entre ellas:

1803: Jean-Baptiste Say: Un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.

1934: Joseph Alois Schumpeter: Los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.

1964: Peter Drucker: Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende en emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.

1975: Howard Stevenson: El emprendedurismo es la búsqueda de oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente.

✓ Características de un Emprendedor:

El emprendedor debe ser:

- Audaz.- Para controlar su medio, estar dispuesto a correr riesgos y ser capaz de afrontar las situaciones que se le presente.

- Tenaz.- Para levantarse una y mil veces, lograr sus fines, tener una firme convicción y hacer su segundo y tercer esfuerzo si es necesario.
- Responsable.- Para no culpar a los demás, usar excusas y aceptar sus errores.
- Apasionado.- Para no desanimarse nunca, para ver siempre el lado bueno de las cosas y aprender de las derrotas.

El emprendedor debe tener:

- Confianza.- Para creer mucho en sí mismo, sentirse capaz de lograr todas las cosas y para que nada ni nadie lo derrumbe.
- Iniciativa.- Para saber que toda la organización le concierne, para que todas sus contribuciones sean valiosas y para no esperar a los demás.
- Voluntad.- Para seguir adelante, ser capaz de organizar su vida, ser cumplido y auto-disciplinado.

✓ Tipos de Emprendimiento:

Existen 5 tipos de Emprendimiento:

1. Empresarial.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a decidir a crear una empresa con sus conocimientos sin importar las adversidades.

2. Social.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a ayudar a los demás, sin esperar nada a cambio ayudando a la sociedad a su formación y su mejoramiento continuo.

3. Laboral.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a sentir afecto, amor hacia su oficio o trabajo, a esforzarse al máximo por realizarlo bien, esperando una satisfacción personal.

4. Privado.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a desarrollar entidades particulares, privadas enfocadas a la generación y acumulación de riqueza.

5. Académico.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a mejorar su formación con el objeto de profundizar en un campo de acción específico y generar

conocimientos mediante la aplicación de procesos de investigación y desarrollo. El individuo que se desenvuelve en este campo se reconoce como investigador.

Los 12 emprendedores más importantes de la historia moderna

El ranking fue elaborado de acuerdo a aspectos como el impacto social y económico generado por el empresario, la visión de cambiar el mundo, la inspiración generada a los empleados y otros empresarios, la innovación y el desempeño de sus empresas a través del tiempo.

Invitamos a revisar un poco de las inspiradoras historias de estos admirables emprendedores y sus empresas.

1. Steve Jobs

“Visionario, inspirador y brillante”, son las características que describen a Steve Jobs.

A pesar de su actitud mezquina, arrogante y hasta abusiva con las personas que trabajaban para él, **Jobs** es considerado como “el empresario por excelencia” de nuestra generación.

Uno de los aspectos que más impactaron de este empresario es su opinión acerca de los focus groups y las investigaciones de mercados, conceptos que considera como “limitantes de la innovación”. Una vez se le pregunto sobre cuánta investigación había hecho para decidir el lanzamiento del iPad. Su respuesta fue: *“Ninguna. No es el trabajo de los consumidores saber qué es lo que quieren. Es difícil que los consumidores te puedan decir qué quieren cuando nunca han visto nada ni remotamente parecido a lo que les ofrecés”*.

Otra importante habilidad de **Steve Jobs** es la de “seguir su intuición”, una herramienta que uso para detectar tecnologías emergentes y definir el rumbo de Apple.

2. Bill Gates

Bill Gates es uno de los empresarios más extraordinarios de todos los tiempos, gracias a que su revolucionaria mente lo llevó a cambiar el mundo en 2 oportunidades: Primero, ayudó a marcar el **comienzo de la revolución del ordenador personal**. Ahora está abordando los **difíciles retos de la salud mundial y la educación pública** como el filántropo más generoso del mundo.

Como CEO de Microsoft o como co-presidente de la fundación “Bill & Melinda Gates”, siempre se enfocó en contratar personas muy inteligentes y ponerlos a trabajar en pequeños grupos para resolver los grandes problemas.

Una vez se le preguntó cuál fue su mejor decisión de negocios, Gates respondió: *“La decisión de entrar en el negocio con Paul Allen es, probablemente, la primera de la lista de la lista, y posteriormente la contratación de un amigo, [el sucesor de Gates como presidente ejecutivo de Microsoft] Steve Ballmer. Es importante tener a alguien de su entera confianza, que este totalmente comprometido, que comparta su visión, pero, que también tenga un conjunto de habilidades ligeramente diferentes y que actúe como una especie de control sobre usted.”*

3. Fred Smith

En la tercera posición tenemos al fundador de Fedex, una de las empresas de logística más grandes del mundo.

Fred Smith desarrollo su habilidad empresarial gracias a la experiencia durante la guerra de Vietnam. Desde 1967 hasta 1969 se desempeñó durante dos períodos de servicio, primero como **líder del pelotón** de fusileros de la infantería de marina de EE.UU. y más tarde como un **controlador de aire**.

Fue una experiencia muy formativa. Por un lado, **Smith llegó** a ver de cerca los esfuerzos logísticos imponentes de los militares para movilizar eficazmente más de medio millón de soldados y millones de toneladas de suministros. La disciplina, la capacitación y experiencia de liderazgo se quedarían con el capitán de la Marina. *“Cuando la gente me pregunta qué principios me han guiado desde que empecé a FedEx Corp. años atrás”, dice, “mi respuesta a menudo les asusta: Son los principios de liderazgo que aprendí en el Cuerpo de Marines de EE.UU. durante mi servicio en Vietnam.”*

Para **Fred Smith** una de las **claves del éxito empresarial** es confiar en los gerentes de primer nivel (homólogos de la empresa a los suboficiales).

4. Jeff Bezos

En cuarto lugar tenemos a **Jeff Bezos**, el emprendedor que revolucionó las compras a través de Internet.

Amazon.com fue una de las empresas pioneras en el comercio electrónico y su historia es bastante inspiradora. Cuando **Jeff Bezos**, se le ocurrió la idea de lo que se convertiría en **Amazon.com**, se fue a dar un paseo en el Parque Central con su jefe para compartir su epifanía.

Bezos en 1992, fue vicepresidente senior para “The New York hedge fund D.E. Shaw”. Él describió su sueño de crear una empresa que vende libros en Internet. Su jefe escuchó atentamente antes de darle un pequeño consejo: *“Eso suena como una*

muy buena idea, pero sería una mejor idea para alguien que no tuviera ya un buen trabajo.”

Guiado por su visión y pasión, **Bezos** decide ignorar el consejo de su jefe y en 1994 pone en marcha su proyecto, pero le tomaría más de 6 meses reportar su primer beneficio trimestral. La paciencia y constancia han sido factores clave para hacer de Amazon una empresa importante y duradera.

Una de las practicas más interesantes de este emprendedor es que al final de cada trimestre se toma un tiempo a solas, para alejarse un poco de la frenética vida empresarial. *“Acabo de encerrarme. No hay las distracciones de la oficina. No suenan los teléfonos. Es sólo porque con un poco de aislamiento me encuentro con que empiezo a ser más creativo. Puedo dedicarme un montón de tiempo a navegar por Internet durante los dos o tres días y sólo mirar lo que los aficionados y los hackers están haciendo. ¿Cuáles son los tipos de cosas que están en la vanguardia?”*

5. Larry Page & Sergey Brin

La historia se divide en 2: El antes y después de Google. Larry Page & Sergey Brin son los creadores del motor de búsquedas que revolucionó el mundo entero. Google es sinónimo de Internet, y para muchos este buscador es la interfaz para acceder a un mundo de conocimiento e información único.

Larry Page, recuerda la noche en 1996, cuando tenía 23 años y había soñado vívidamente sobre la descarga de toda la Web en los ordenadores. *“Cogí un bolígrafo y empecé a escribir”,* dice el cofundador y CEO de Google. *“Pasé la mitad de esa noche garabateando los detalles y convenciéndome a mí mismo de que iba a funcionar.”*

Estos dos jóvenes han creado toda una filosofía empresarial, orientada hacia la innovación y el aprovechamiento del potencial de cada miembro de la organización.

Actualmente Google ha dejado de ser solo un gran buscador para convertirse en una de las empresas que está definiendo el futuro del Internet y del mundo, gracias al desarrollo de múltiples productos que abarcan desde aplicaciones web y herramientas empresariales hasta software y conectividad móvil.

Las cifras de Google son sorprendentes, y estos dos emprendedores son un claro ejemplo de que para tener éxito hay que soñar con cambiar el mundo.

6. Howard Schultz

Starbucks vivió una época negra durante la recesión, pero **Howard Schultz** regresaría para levantarla. A su regreso, los ingresos y ganancias de Starbucks estaban por el piso, y el precio de las acciones había caído tan severamente que en un momento se temió que la empresa podría quebrar.

Schultz hizo bien su trabajo como empresario. Él trajo la disciplina financiera, eficiencia en la línea de fondo, y un enfoque de vuelta a lo básico para la empresa. El crecimiento y el éxito habían cubierto una gran cantidad de errores y dio lugar a nuevos desarrollos e innovaciones en los productos de la compañía.

Al igual que con Steve Jobs en Apple, la segunda venida de Howard Schultz a Starbucks, la salvó de ser simplemente otra empresa del montón, y dar un giro a una marca icónica. Schultz, de 58 años, demostró que podía hacer lo que la mayoría de los fundadores se dice que no se debe hacer: **desafiar a la vieja manera de hacer las cosas.**

7. Mark Zuckerberg

Mark Zuckerberg esta pronto a cumplir 28 años, y en su relativamente corta vida ha logrado cambiar el mundo.

Facebook, en solo 8 años desde su fundación, cambió nuestra manera de socializar, de vivir y hasta de hacer negocios. Según algunos, esta red social produjo una de las revoluciones más importantes de la historia, al igual que la produjo la revolución industrial en su momento.

“Zuckerberg es un es un genio obsesivo empresarial”, así lo define la revista, y aunque muchos consideren su éxito como un golpe de suerte, la verdad es que este joven empresario ha demostrado grandes habilidades para llevar las riendas de **Facebook**.

8. John Mackey

En 1978, **John Mackey** y su entonces novia **Renee Lawson** abrieron su primera tienda de comida vegetariana en una antigua casa victoriana en Austin. Ellos tenían modestas ambiciones: ganarse la vida, divertirse y ayudar a algunas personas a comer mejor para llevar una vida más saludable.

Las tiendas **“Whole Foods”** tienen ahora más de 300 supermercados y más de 56.000 empleados (o “miembros del equipo”). El éxito del minorista de alimentos de lujo ha cambiado la forma en que muchos de los competidores principales de la industria operan. *“Si usted me dijo hace 20 años que Wal-Mart sería uno de los vendedores principales de alimentos orgánicos en el mundo, yo habría pensado que era ridículo”*, dice Mackey, de 58 años de edad.

¿Cómo lo hace? Entre los preceptos fundamentales que se encuentran en el núcleo de **Whole Foods** tenemos: compromiso de vender los productos naturales y orgánicos de la más alta calidad disponible, satisfacer y deleitar a los clientes, y

promover el cuidado del medio ambiente. Muchas empresas tienen declaraciones de misión, con elevados principios que son poco más que tapices.

9. Herb Kelleher

Herb Kelleher es el fundador de **Southwest Airlines**, la aerolínea más grande de Estados Unidos que celebró su 39º año consecutivo de rentabilidad en el año 2011.

¿Cómo logró Kelleher hacerlo? Él mantuvo los costos extraordinariamente bajos y se enfocó en brindar un excelente servicio al cliente. Al igual que **Sam Walton**, entendió que el personal de primera línea o bien puede hacer o deshacer un negocio. Y **Kelleher** inició un programa a través de planes de reparto de utilidades y opciones de acciones que hicieron a los empleados sentirse y actuar como propietarios.

“Hace años”, dijo una vez a un entrevistador, *“las escuelas de negocios plantean un enigma. Decían: ‘Bueno, ¿quién viene primero? Sus empleados, sus accionistas, o sus clientes? Pero no es un acertijo. Sus clientes son lo primero. Y si usted trata a sus empleados correctamente, ¿adivinen qué? Que atienden bien y sus clientes se sienten satisfechos y vuelven, y esto hace felices a sus accionistas. Comience con los empleados y el resto vendrá solo”*.

10. Narayana Murthy

Demostró que la India podría competir con el mundo al asumir el trabajo de desarrollo de software que había sido durante mucho tiempo de la provincia de Occidente. Como uno de los seis co-fundadores de Infosys y el director general durante 21 años, **Murthy** ayudó a desencadenar la revolución de la externalización que ha representado miles de millones de dólares en riqueza para la economía india y transformó su país en la trastienda del mundo.

Su lección importante: Una organización puede partir de cero pero debe formarse un equipo de personas para crear un sistema de valor duradero. *“Se trata de sacrificio, trabajo duro, con mucha frustración, estar lejos de su familia, con la esperanza de que algún día obtendrás un rendimiento adecuado de eso.”*

11. Sam Walton

El fundador de **Wal Mart**, la tienda minorista más grande de Estados Unidos y una de las empresas más grandes del mundo.

La piedra angular del éxito de su empresa, en última instancia, es poner en venta productos al menor precio posible, algo que él era capaz de hacer al echar a un lado los intermediarios y dirigirse directamente al regateo con los fabricantes para bajar los costos. La idea de “comprar bajo, pila en alto, y vender barato” se convirtió en un modelo de negocio sostenible en gran medida debido a **Walton**.

Él compartió los datos en tiempo real con los proveedores para crear alianzas que permitieron a Wal-Mart de ejercer una importante presión sobre los fabricantes para mejorar su productividad y ser cada vez más eficientes. A medida que la influencia de **Wal-Mart** creció, también lo hizo su poder para casi dictar el precio, volumen, entrega, embalaje, y la calidad de muchos de los productos de sus proveedores. El resultado: **Walton volteo la relación proveedor-minorista a su favor.**

12. Muhammad Yunus

Finalizamos el listado con **Muhammad Yunus** creador del **Grameen Bank**. En la década de 1970, **Muhammad Yunus** estaba enseñando la teoría económica a los estudiantes en un aula universitaria en Bangladesh. Pero fuera del campus de la Universidad de Chittagong, todo lo que veía estaba aplastando el hambre y la

pobreza. Su deseo de hacer algo para ayudar a los ciudadanos locales, llevó a un gesto simple pero poderoso: Yunus **prestó 27 dólares a tejedores de cestas indigentes** en un pueblo junto al campus de su universidad.

No podía creer que la emoción causada por la pequeña cantidad de dinero. Para las personas que viven con unos centavos al día, sólo unos pocos dólares puede transformar sus vidas – y en muchos casos lo hizo. El regalo fue utilizado para apoyar y ampliar este tipo de empresas muy pequeñas, y ayudó a muchos salir de la pobreza. Para sorpresa de **Yunus**, la canasta de tejedores de hecho pagó los préstamos. Luego se mudó de un pueblo a otro en la búsqueda de todo tipo de proyectos de emprendimiento para financiar.

No fue sino hasta 1983 que Yunus fundó el **Banco Grameen**, la institución que ayudó a desarrollar y difundir el concepto del microcrédito. En el momento que Yunus ganó el Nobel de la Paz en 2006, el **Banco Grameen** tenía préstamos pendientes de pago a casi 7 millones de pobres en 73.000 aldeas de Bangladesh. Más importante aún, Yunus, de 71 años, ayudó a crear un movimiento global hacia el microcrédito. El modelo Grameen se trasladó a más de 100 países en todo el mundo y ha ayudado a millones de personas.

Puede que el banco haya erradicado la pobreza, pero levantó muchas vidas. No menos importante, la idea de Yunus inspiró un sinnúmero de jóvenes a dedicarse a emprendimientos sociales en todo el mundo

Lecciones importantes de Steve Jobs muy útiles para emprendedores

Steve Jobs fue conocido por su capacidad para visualizar áreas de oportunidad. Además, destaca por el talento con el que creó y convirtió a Apple en una compañía líder. Sin embargo, una de las variables particulares que ha determinado su éxito es rodearse de los ‘mejores’, lo que, en buena medida, cubrió sus carencias.

Estas prácticas profesionales no están limitadas a los grandes ejecutivos o propietarios de empresas, ya que pueden aterrizarse como filosofías de trabajo prácticamente en cualquier negocio, dicen especialistas.

Jobs cofundó la empresa de tecnología en 1976, siendo su primer lanzamiento la computadora Apple I. En 1985 salió de la empresa tras algunos problemas con directivos de la firma, para regresar en 1987 y dar un giro completo a la organización, gracias al lanzamiento de nuevos productos, como la computadora G3 en 1998 y la primera generación del iPod en 2001.

El liderazgo extraordinario de Steve “salvó a Apple” y guió a la empresa a una posición estratégica, desde el punto de vista de la innovación, declaró en fechas recientes Art Levinson, miembro del Consejo directivo de la firma de tecnología.

¿Qué significa tener un liderazgo único y qué otros rasgos diferenciaron a Jobs de sus pares en la dirección de Apple, como fue el caso de John Sculley, o Michael Spindler? Analistas de la escuela de negocios española Esade refieren que el valor diferencial de Jobs ha sido aprender a rodearse de gente con gran talento, lo que le permite dar vida a los más revolucionados proyectos.

Existen, además, otros rasgos del ex CEO que lo convirtieron en la ‘estrella’ principal de la compañía, y son cualidades que se pueden aplicar para tener una mejor trayectoria empresarial y profesional.

1. Conocimiento de los procesos. Muchos CEOs en la actualidad se enfocan en la planeación, pero ahora el nombre del juego es ‘ejecutar’. Es decir, como empresario necesitas garantizar que cada estrategia, objetivo, acción propuesta, etcétera, se lleve a cabo todos los días. Además, la fase del control es fundamental.

Steve Jobs se mueve en una fórmula de tres elementos: planear + ejecutar + controlar, aunque eso implique una gran inversión de tiempo. Los horarios del empresario podían ser “hasta las 4:00 de la mañana, y eso acompañado de su equipo de trabajo”, menciona el especialista del Tecnológico de Monterrey.

2. Tomar la iniciativa. “En mercadotecnia nos enseñan que debemos investigar mercado”, entre otro tipo de indicadores. Eso es importante, pero no lo único. Para marcar la diferencia también hay que aprender a ser visionario, y eso implica perder ‘miedos’. Jobs, en ese sentido, es un ejecutivo ‘como pocos’ porque él imagina cosas que ni el cliente tiene en mente. “Esa es una gran diferencia entre él y otros (directivos) en el planeta tierra”, comenta Cabrera.

3. Sabe con quién trabaja. Una frase común en Jobs es: ‘los mejores gerentes son esas personas que nunca soñaron con serlo’. Es una persona que, aun con las diversas obligaciones que debía cumplir, apostó, durante su dirección, a formar un equipo que estuviera apegado a su visión.

Eso habla de otra regla de negocios en el medio empresarial. Como director hay que participar en las entrevistas del personal que ocupará, al menos, puestos estratégicos. Jobs solía preguntar en esos encuentros: “¿tú que vas a aportar?”. No desde el punto de vista curricular, sino en valor agregado en términos de innovación, de talento diferencial.

“Tú no puedes dejar entrar a tu casa a cualquiera”. Esa consigna hay que llevarla a la empresa y, como jefe, estar al pendiente de los procesos de contratación.

4. Hacer equipo con los mejores. Cuando Jobs comenzó con el desarrollo de Apple, en el garaje de su casa, no era un experto en la parte técnica. Eso no le impidió seguir adelante. Para eso se alió con Steve Wozniak, quien creó las primeras computadoras, conocidas como Apple I y II, a mediados de los años 70.

La lección en este caso es: si te juntas con gente de primera, los resultados son de ese tipo. “Hay directores que se unen a gente de ‘veinteava’ clase, y te vuelves eso”, expresa Cabrera. Ser un líder como Jobs, “transformacional, que inspira a otros”, puede ser algo complejo de cumplir. En opinión del experto, los hay “uno entre un millón de personas”.

Eso no implica que resulte imposible obtener resultados destacados en la labor como profesionista y empresario. “Se puede ser un líder con ‘l’ minúscula”, que busca generar un alto impacto en su ámbito inmediato, subraya.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico es de suma importancia ya que permite establecer el nivel de profundidad que se busca mediante el conocimiento propuesto, así como también acceder a la información referente al estudio. Hay que destacar que todos estos diseños, modelos, y formas de recopilación de la información son los que ofrecen las herramientas necesarias para responder al problema planteado. Para esto es favorable aplicar procedimientos que oriente a la recolección de los datos, en este sentido se desarrolla los aspectos metodológicos a continuación.

3.1 Tipo de Investigación

En esta sección se da a conocer el tipo de investigación según el diseño adoptado para responder al problema planteado. El tipo de la investigación es Documental y de un nivel Descriptivo, puesto que se recurrió a diversas fuentes bibliográficas para el desarrollo de este trabajo.

Para Baena (1985), “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (pág. 72).

En este mismo orden de ideas, se puede decir que la investigación documental

es aquella que está basada en la búsqueda y recolección de información en fuentes bibliográficas como libros, revistas, trabajos realizados por otros investigadores; con la finalidad profundizar, ampliar y formar nuevos conocimientos. A través de ella se pone en práctica entre otras cosas, la indagación y lectura de algún tema objeto de estudio.

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

En este sentido, la investigación descriptiva, es aquella que busca caracterizar, algún fenómeno objeto de estudio; esto con la finalidad de conocer todas las cualidades, actitudes, perfiles e implicaciones que posea el mismo. Es decir, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

3.2 Modelo de la Investigación

El enfoque con el que cuenta esta investigación es de carácter cualitativo.

Según Taylor y Bogdan (1987), definen a la investigación cualitativa como, “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

<http://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

En la información cualitativa hace necesario para su recolección y análisis una definición clara del contexto, para ello el investigador debe estudiar la realidad en su

contexto natural, tal y como sucede, para después interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

3.3 Diseño de la investigación

Según el autor Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010), define:

El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. (pa.87)

El presente diseño de investigación es bibliográfico por cuanto se examinan fuentes secundarias, conviene ante este diseño constatar la confiabilidad de los datos, es labor del investigador asegurarse de que los datos que maneja mediante estas fuentes sean garantía para su diseño.

3.4 Análisis y Recopilación de la investigación

Dentro del proceso de investigación una de las actividades que se realiza es la recopilación de datos o recolección de la información. El esquema a seguir en esta investigación, está basado en la presentación y formulación de un problema documental, formulación de objetivos, revisión de la bibliografía referente al problema, recolección, análisis de la información y presentación de los resultados de este trabajo, con la finalidad de resolver el problema.

Sabino (2002) expresa que, *“Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”* (Pag.99).

La recolección de la información debe realizarse utilizando un proceso planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos. En esta investigación se utilizaron diversas fuentes que sustentan la base teórica. Entre estas fuentes están; las primarias en términos de libros y revistas que incluyen la fuente que aporta información original entre el autor y el lector, así como también otras fuentes como las secundarias que fueron Internet y direcciones Word Wide Web, por ser el más novedoso esquema de organización de información y acceso a servicios de Internet.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA INVESTIGACION

4.1 Definición de Organizaciones Caórdicas y sus Propósitos

4.1.1 Organizaciones Caórdicas

(Citando a Sánchez y Abad 2009) *“Son organizaciones autónomas que no funcionan con jerarquía de la autoridad, sino a través de redes iguales, su eficacia depende de los principios de funcionamiento éticos y responsabilidad laboral distribuida en la organización” (Pag.28)*

Son organizaciones que mezclan sus características, basadas en los principios fundamentales de la organización tomando en cuenta su evolución y naturaleza de la misma

Pasos a Seguir por las Organizaciones para Aplicar los Basamentos Caórdicas

1. El propósito de estas organizaciones se deriva de la moralidad, de la visión, de la sabiduría colectiva, no de la ambición o de la avaricia individual.
2. Crear condiciones para las formaciones prácticas de las organizaciones innovadoras que mezclan la competición y la cooperación.
3. Desarrollar, diseminar y poner nuevos conceptos en ejecución de la organización.

4. Ayudar a las organizaciones en cuanto al factor humano en cuanto al proceso de adaptación, ante una nueva estructura jerárquica.

5. Proporcionar un conducto global para el desarrollo, la difusión y la puesta en práctica de este y de ideas relacionadas

4.1.2 Propósitos de Las Organizaciones Caórdicas

Según **Castellano y Lira (2009)**

El propósito de estas organizaciones se deriva de la moralidad de la visión, de la sabiduría colectiva, no de la ambición o de la avaricia individual.

*Crear condiciones para las formaciones prácticas de las organizaciones innovadoras que mezclan la competición y la cooperación.
Desarrollar, diseminar y poner nuevos conceptos en ejecución de la organización.*

*Ayudar a las organizaciones en cuanto al factor humano, en cuanto al proceso de adaptación, ante una nueva estructura jerárquica.
Proporcionar un conducto global para el desarrollo, la difusión y la puesta en práctica de este y de ideas relacionadas. (Pag. 52).*

En esta nueva era de la información, la incertidumbre y los cambios del sistema son todavía predecibles y controlables en función del nivel de información, pero el progreso tecnológico ya no es el resultado de la sustitución lineal, sino de la integración de todo un sistema que se ha modificado sustancialmente y que exige nuevos planteamientos organizacionales.

Nieto de Alba señala que en las organizaciones del siglo XXI, predominará la horizontalidad, se tenderá a sustituir las jerarquías por redes, los departamentos por procesos y el culto por el rango cederá definitivamente el paso al culto por la tarea.

“El principio lo marca la información que se requiere para efectuar la tarea, que propicia los sistemas de realimentación no jerárquicos entre los trabajadores, situando en primer plano las motivaciones y la productividad, en un ambiente de cooperación dentro de la empresa y de competencia fuera, en el mercado. En este sistema residen los valores que emergen de abajo a arriba; el control burocrático deja paso al autocontrol ético del trabajo bien hecho, en un contexto participativo en el que las actitudes se transmiten a base de relaciones día a día, y el silencio moral ya no se hace tan presente, al alejarse de la dialéctica egocéntrica y acercarse a la dialéctica de la cooperación que caracteriza a los sistemas abiertos. Las organizaciones se descentralizan, con gestiones motivadas y participadas, en las que el control adquiere una dimensión más informal, asumiendo los valores de la segunda generación: la confianza, la participación y la responsabilidad.” (2001:5)

La responsabilidad circula por toda la organización y todo trabajador se convierte en administrador que gerencia, al menos, su propia tarea, bien sea como “autogerentes” o gerentes de personas, procesos, pericias o de sectores más amplios de la empresa. Ya nada es sencillo, ya nada es estable; los ambientes son de incertidumbre, cualquier cosa que se haga, no basta. No se trata solamente de administrar el cambio sino de generarlo, de crearlo. El cambio no sólo afecta la manera de organizar la empresa sino que afecta al entorno y fundamentalmente la manera de los gerentes, para ver y vivir el mundo.

James Champy (1996) afirma que se trata de abandonar el modo de pensar “perfeccionista” sobre la organización, de abandonar el “credo de la administración” que genera desesperanza respecto a las personas al no alcanzar la “organización perfecta”; que se trata de cambiar la autoridad conferida en un organigrama, “autoridad ex officio” por “la realidad compleja de la autoridad existencial”. Ya no todas las cosas son mensurables, ni el dinero representa la medida de todas las cosas. Importa el servicio, el pensar pluralista, el espíritu corporativo más que la obediencia,

los valores personales y organizacionales compartidos, renunciar al control para conquistar el autocontrol.

Los viejos patrones han cambiado, ahora el éxito organizacional se basa en la “administración por valores” (Blanchard Y O’Connors 1997) que no es más que el proceso continuo de ser éticos, sensitivos y rentables en el día a día, alineados en torno a valores compartidos y unidos en una misión común que incluye en primer lugar a las personas. Aclarar, comunicar, alinear, actuar, entendidos como procesos, como “viaje” más que como finalidad. El fracaso ya no debe identificarse con el desorden, el no-equilibrio y la inestabilidad (crisis global o sistémica), porque ello conduciría a esperar que aunque existan pequeñas fluctuaciones que alejen el sistema del equilibrio con su entorno, siempre resultará posible una gestión económica capaz de frustrar estas inestabilidades y de hacerle retornar a la senda del equilibrio, ya que, en su vecindad, la evolución del sistema todavía responde a los principios de la economía lineal susceptible de predicción y control. Este camino errado impediría ver en la crisis la verdadera oportunidad y el cambio como la única senda segura.

Por su parte, Charles Handy sostiene que desde hace un siglo han variado poco los modelos organizacionales y su lenguaje, pero que el proceso globalizador y la nueva era de la información conllevan a un lenguaje muy distinto “Hoy se habla de “adhocracia”, de federalismo, de alianzas, de equipos, de delegación de facultades y de espacios para la iniciativa. Las palabras claves son: opciones, no planes; lo posible, en vez de lo perfecto; y compromiso en vez de obediencia. Es interesante observar cómo las organizaciones están abandonando el título de “manager” y sustituyéndolo por expresiones tales como líder de equipo, coordinador de proyecto, socio pautador, facilitador, o moderador” (1996: 19).

Así mismo, afirma el autor que, en las organizaciones, los órganos superiores asumen responsabilidades que no les corresponden a ellos, sino a organismos de orden inferior, a fin de garantizar resultados perfectos. Esta práctica releva de responsabilidad a las personas y no les permite demostrar y desarrollar destrezas,

critérios e iniciativa y realizar ensayos; lo importante para la organización, más que la perfección, debe ser el reforzamiento de las competencias para ejercer la responsabilidad que se les asigna a individuos o grupos, siguiendo el principio de la subsidiaridad. Además señala Handy que en las organizaciones emergentes la autoridad es merecida cuando las personas demuestran su conocimiento y capacidades, y en ningún caso emana del poder de un cargo; prefiriéndose la vía rápida horizontal a la combustión lenta: “se prefiere trasladar a las personas de un lado a otro de la organización con la mayor rapidez que se pueda, en sus primeros años, exponiéndoles a diferentes campos, diferentes grupos y diferentes responsabilidades. Esto les concede la oportunidad de descubrirse a sí mismo y de demostrar sus fuerzas. Ahora, la carrera laboral no es tanto una escalera de misiones como una creciente reputación para hacer que las cosas sucedan. La influencia, no la autoridad, es lo que impulsa la organización de hoy” (Ibíd :20).

La dispersión es otra característica de las nuevas organizaciones, advierte Handy, las nuevas tecnologías permiten la virtualidad y la producción de conocimiento, bienes y servicios, sin necesidad de que todos los miembros de la organización estén juntos en un mismo lugar y durante todo el tiempo. “La virtualidad significa manejar personas que no pueden verse y que no pueden controlarse pormenorizadamente. Esta clase de gestión por control remoto sólo puede dar resultado cuando la confianza circula en ambas direcciones” (Ibíd: 21). Y esto es así, por la autorresponsabilidad, el compromiso, la confianza, la especialidad en la tarea y los valores compartidos por el equipo o la organización. Y por último, indica el autor, en estas organizaciones es necesario contar con un liderazgo distribuido en medio de los distintos equipos o procesos de manera que se constituyan en elementos aglutinadores, educadores e informadores a lo largo de la organización, sin requerir para ello recibir instrucciones desde la cumbre.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se desprende la necesidad de evolucionar hacia los nuevos lenguajes organizacionales, presentados en la siguiente tabla comparativa.

TABLA 1

LENGUAJES ORGANIZACIONALES	
VIEJO ESQUEMA	NUEVO ESQUEMA
Máquinas	Redes
Verticalidad	Horizontalidad
Estabilidad	Incertidumbre y Caos
Control burocrático	Autocontrol ético
Rango	Tarea
Departamentos	Procesos
Recibir instrucción	Compartir información
Recursos humanos	Comunidad de personas
Individuos	Equipos
Obediencia	Compromiso
Apego a la estructura	Adhocracia
Centralismo	Federalismo
Unilateralidad	Alianzas
Concentración	Delegación
Apego a la norma	Iniciativa
Planes	Opciones
Manager	Coordinador del Proyecto,
Socio pautador,	Facilitador
Unidad de mando	Liderazgo distribuido
Administración por objetivos	Valores compartidos
Poder	Autoridad merecida
Combustión lenta	Vía rápida horizontal
Presencialidad	Virtualidad

4.2 Principios Y lineamientos de las organizaciones Caórdicas y cuál debe ser el perfil de las organizaciones que aprenden

4.2.1 Principios de las Organizaciones Caórdicas

Montoro (2007) presenta los principios que **Dee Hock** expresa para dichas organizaciones:

- *El poder y las competencias deben estar distribuidas en la mayor medida posible. Ninguna función que pueda ser desempeñada por una unidad periférica debe ser desempeñada por una parte central de la organización. Ningún poder debe ser conferido a una división mayor que pueda ser ejercido razonablemente por un departamento más pequeño.*
- *El sistema debe auto-organizarse. Todos los participantes deben tener el derecho de organizar un auto-gobierno en cualquier momento, por cualquier circunstancia y a cualquier escala, con derechos irrevocables de participación de dicho auto-gobierno en entidades de nivel superior.*
- *El gobierno debe ser distribuido. Ningún individuo, institución o combinación de ambos debe dominar las deliberaciones ni controlar las decisiones a ningún nivel.*
- *Debe combinarse cooperación y competición. Todas las partes deben ser libres de competir de forma única e independiente, pero asimismo estar unidas de forma que sean sensibles a las necesidades de otras partes, dejando a un lado el interés propio y cooperando cuando ello sea necesario para el bien del conjunto.*
- *Debe ser infinitamente maleable y al mismo tiempo extremadamente duradera. Debe ser capaz de auto-generar constantes cambios de forma y funciones, sin sacrificar su propósito esencial, su naturaleza ni sus principios.*
- *Su propiedad debe ser cooperativa y equitativa. Todas las partes afectadas deben ser elegibles para participar en funciones de gobierno y administración. <http://lapastillaroja.net/2007/10/sistemas-caordicos/>*

Las organizaciones Caórdicas se mueven entre el Orden y el Caos, contienen y expresan los principios básicos del paradigma de la complejidad, por lo tanto desde la perspectiva organizacional, se está basada en aspiraciones flexibles que emergen para participar del mundo globalizado y complejo.

4.2.2 Lineamientos de una Organización Caórdica

Según **Castellano y Lira (2009)**

Declarar un propósito que identifique al equipo y que represente las aspiraciones de la comunidad.

Elaborar principios que representen las aspiraciones de la mayoría.

Otorgar los mismos deberes y derechos.

Permanecer abiertos a la incorporación de nuevos participantes.

Distribuir poder, autoridad y recursos.

Enaltecer a los participantes desde cualquier lugar de la organización.

Fomentar las iniciativas voluntarias hasta los máximos niveles. (Pag.62)

El lineamiento Caórdico general propone que la organización de autonomía, por supuesto, conservando un control, pero sobre los resultados, no imponiendo cómo conseguirlos, y que manteniendo un orden espontáneo se consigue mayor rendimiento y mejor adaptación a los cambios.

Perfil de las organizaciones que aprenden

Para definir el perfil de las organizaciones complejas que aprenden, se debe partir de la definición de dichas organizaciones, las cuales a decir de Aguado: “pertenecen a un nuevo tipo de empresas, que entienden que los continuos mejoramientos requieren un compromiso de aprendizaje, de aprender cómo aprender juntos, y también saben que si ese aprendizaje no se puede medir no se podrá mejorar” (2001: 2. ss).

Cabría señalar que la medición debería ser básicamente cualitativa, lo que demandaría nuevos diseños de metodología de evaluación para los modelos organizacionales emergentes. El autor enfatiza que el principal reto de estas organizaciones está en la voluntad de aprender y compartir el conocimiento, bien sea

que la empresa sea producto del aprendizaje, o si el aprendizaje proviene de la empresa. Asimismo, propone como etapas del proceso de aprendizaje organizacional las siguientes: cognitiva, cuya clave estaría en la expansión del conocimiento y el cambio de pensamiento; conductual, expresada por cambios de conducta y modelos de pensamiento y; de mejoramiento, con resultados observables y tangibles.

Otra perspectiva sobre las organizaciones que aprenden, la plantea López (2001: 8), al señalar la necesidad de integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales: “las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional. Sin excepción, estos procesos se han dado como movimiento defensivo ante cambios al interior de las organizaciones, motivado por variaciones de su entorno. Las organizaciones que aprenden generan innovación y procesos de cambio” (Ibid: 1).

Al respecto, puede observarse que el proceso de aprendizaje organizacional lo concibe el autor como individual y flexible ante los cambios del entorno. Otros autores, como Drucker, señalan que las organizaciones que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles para responder a las nuevas exigencias de la sociedad. Una verdadera organización que aprende debe buscar la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo. (Drucker 1996a, 1996b).

Cuando el aprendizaje es complejo y caótico, Nieto de Alba (2001) plantea como necesaria una filosofía de la organización basada en el aprendizaje complejo en grupo, entendido como un mecanismo de control organizativo. Este aprendizaje conlleva una estrategia de seguimiento caracterizada por la impredecibilidad e irregularidad inevitable, inherentes a los procesos innovadores y creativos. Asimismo,

reconoce la importancia del desorden, el conflicto y la inestabilidad como parte de las nuevas perspectivas creativas.

Para Luis Torres, en la organización que aprende se mantiene una estructura organizacional que motiva la creación de conocimiento en un proceso permanente de acción y reflexión y de ambientes propicios que permiten poner en práctica las nuevas ideas y observar los resultados mejorados. Este proceso ha sido denominado por Charles Handy (cfr. Torres 2000), la Rueda del Aprendizaje, a través del funcionamiento de equipos donde se fomenta la participación de todos para la toma de decisiones, compromiso y lealtad en la formulación y cumplimiento de una visión clara y compartida. Apelando a los principios plasmados por Platón en “La República” e ilustrados en el Mito de la Caverna, Torres formula: “la interpretación colectiva de la realidad es inefectiva e inadecuada si la información no es diversa y accesible para todos los miembros, si existe discriminación por niveles y funciones; por lo que es necesario que la información llegue y esté disponible de igual manera en tiempo, calidad y cantidad a todo el personal. Platón, sin saberlo, describe a través de su metáfora a la sociedad de finales del siglo XX, cuyos hombres y mujeres consideran sus ideas como verdades absolutas, sin cuestionar si sus conclusiones son reflejos o ecos diferentes del que perciben. Las percepciones organizacionales giran alrededor de hechos observados en el pasado, que resultan irrelevantes en la mayoría de los casos para las estrategias que acompañarán el éxito de la compañía, dada la inverosímil movilidad del mundo contemporáneo” (2000: 5 ss). De acuerdo a los planteamientos anteriores, las organizaciones tradicionales se asimilan a los prisioneros del Mito de la Caverna por la rigidez de los modelos mentales, expresados en estructuras jerárquicas rígidas que bloquean el aprendizaje organizacional, restringen a la organización su capacidad creadora y velocidad de respuesta, ante un mundo complejo y globalizado; limitando a sus miembros la libertad para generar nuevos esquemas de pensamiento.

El mismo autor señala la necesidad de crear nuevos mecanismos de participación dentro de las organizaciones, basados en el aprendizaje y la democracia: “Es el aprendizaje la herramienta fundamental que facilita que las organizaciones innoven y definan su propio futuro, un aprendizaje basado en las interacciones conjuntas de los equipos y fundamentado en una visión de la totalidad de los elementos que conforman los fenómenos que acontecen e importan para la toma de decisiones y la acción” (Ibíd :8).

Las organizaciones complejas son entes en situación de aprendizaje hasta su muerte, autoconscientes y en proceso permanente de construcción y deconstrucción. Resulta pertinente analizar cómo es el conocimiento que constantemente construyen y deconstruyen para innovar y crear el futuro, qué hacen y de qué manera se relacionan en un mundo incierto, globalizado y en continua transformación. (Andrade, Cadenas, Pachano, Pereira y Torres, 2001a)

Es fundamental promover en las organizaciones que aprenden, el desarrollo de valores para un ambiente de trabajo potenciador que facilite el diálogo en los equipos de trabajo. Estos principios, deben estar perfectamente interrelacionados, siendo algunos de ellos -según Cloke y Goldsmith (1997)- entre otros: de inclusión, el cual potencia la participación de todos los miembros de la organización; de colaboración, destreza esencial para la resolución de problemas y conflictos en una relación de socios desde el principio; de equipos y redes de trabajo, autodirigidos y autogerenciados, integrados por diferentes niveles, toman decisiones rápida y responsablemente; de visión, como generadora de compromiso permite brindar un servicio de alta calidad y responder rápida y estratégicamente a las cambiantes exigencias; de comunicación abierta y honesta, con el manejo de la verdad y transparencia de la información; de disposición para asumir riesgos, habilidad para jugar con las ideas innovadoras y aprender de los fracasos; de solución paradójica de problemas, como estrategia para asumir la complejidad y explorar diversas alternativas; de ver el conflicto como oportunidad para el crecimiento, el cambio y

mejoramiento en la organización, lo cual facilita que los problemas importantes afloren y prevenir y canalizar conflictos destructivos; de celebración de la diversidad; de responsabilidad compartida por el desempeño; de que todos somos líderes; de crecimiento y satisfacción personal y de abrazar el cambio.

El perfil de una organización compleja que aprende estará conformada por el entrelazamiento del ser, del conocer o saber, del hacer y del convivir, cuya dinámica está en un continuum y en constante mutación. Seguidamente se diseña un perfil aproximado como síntesis de las distintas propuestas analizadas y caracterizado por las siguientes cualidades:

Aprender a aprender en paralelo, simultáneamente con los cambios (Organizaciones de la Nueva Era). Aprender a aprender de manera colectiva, autorregulada, multidimensional, consciente, multilateral, variable, andragógica, metódica y en equipo;

Adaptarse de manera continua a los nuevos paradigmas tecnológicos de la información (SI) y la comunicación;

Fomentar una cultura del cambio en toda la organización;

Conocer y aprender de sus propios errores, como fuente de aprendizaje de debilidades y carencias;

Seguir el espíritu más que la letra de la norma, única vía de autorregulación;

Facilitar la toma de decisiones por objetivos, basados en análisis de riesgos, por parte del personal que asume compromisos y responsabilidades;

Propugnar las autoevaluaciones y atenderlas;

Generar procesos informales que faciliten: la fluidez de la información, la identificación de problemas y apoyo suficiente para resolverlos. Poder establecer un control estricto a intervalos cortos en situación de caos e incertidumbre

Implantar el aprendizaje complejo en grupo como filosofía de la organización;

Reconocer la importancia del desorden, el caos, catástrofes, el conflicto y la inestabilidad como factores generadores de estrategias creativas y de un nuevo orden;

Utilizar principios como la cooperación, la participación, la responsabilidad y el autocontrol ético del trabajo, para el logro de la motivación y la productividad;

Lograr el predominio de la horizontalidad en la estructura organizativa; sustituyendo las jerarquías por redes y los departamentos por procesos;

Promover una atmósfera que propenda a la destrucción creativa, el cuestionamiento de valores y cultura predominantes;

Incentivar una organización en forma fractal, abierta, adaptable, descentralizada;

Aceptar la innovación y el cambio como un reto o desafío de la organización, basada en el autocuestionamiento y abierta a la nueva información;

Concebir el liderazgo estratégico como una práctica de aprendizaje permanente dentro de la organización y de continua gestión adaptativa y/o anticipativa. Este liderazgo debe involucrar: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; saber escuchar, entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas; saber en qué momento actuar; capacidad de juicio y carácter;

Generar un aprendizaje en tiempo real que permita una capacidad de respuesta para enfrentar el futuro desconocido;

Saber combinar operativamente la gestión en condiciones de estabilidad e inestabilidad limitada para evitar caer en situación de crisis, a través de la innovación y la creatividad;

Comunicar amplia, asertiva y abiertamente, sin distinción de jerarquías;

Dirigir sobre la base del consenso, de las competencias técnicas y el conocimiento, y no en mecanismos coercitivos;

Administrar el intelecto humano y transformarlo en servicios integrados;

Maximizar principios que contribuyan a desarrollar un ambiente de trabajo más humano, tales como: inclusión, colaboración, equipos y redes de trabajo, visión, celebración de la diversidad, comunicación abierta y honesta, disposición para asumir

riesgos, responsabilidad compartida por el desempeño, solución paradójica de problemas, viendo el conflicto como oportunidad y abrazando el cambio;

Cambiar el concepto de organización basada en la jerarquía del poder, por una organización basada en multiequipos, donde el directivo es un arquitecto de entornos o creador de ambientes;

Avanzar hacia organizaciones libres, formadas por personas libres.

Las Organizaciones que Aprenden han sido estudiadas por un amplio número de teóricos e investigadores de diferentes disciplinas y escuelas. Todos coinciden en señalar que el Aprendizaje Organizacional busca proteger y mejorar las capacidades de la gente dentro y fuera de la organización y estrechar las relaciones con el entorno; lo que en última instancia estimula la innovación y procesos de cambio dentro de las organizaciones, permitiendo integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales.

4.3 Diferencias entre una organización tradicional y una organización Caórdicas

Las organizaciones tradicionales muchas veces cuenta con una estructura organizacional burócrata permanente, rígida y definitiva, mientras que en las organizaciones bajo el modelo Caórdico tienen una estructura organizacional flexible y adaptable. La autoridad en las organizaciones tradicionales está basada en la jerarquía y en las órdenes y en las organizaciones Caórdicas esta cambia ya que la autoridad está basada en el conocimiento y la consulta. A Continuación en el siguiente cuadro las diferencias más resaltantes entre ambos modelos de organizaciones:

ORGANIZACIONES TRADICIONALES	ORGANIZACIONES CAORDICAS
Estructura organizacional burócrata permanente, rígida y definitiva.	Estructura organizacional flexible y adaptable.
La autoridad está basada en la jerarquía y en las órdenes.	La autoridad está basada en el conocimiento y en la consulta.
Los sistemas son cerrados, determinantes y racionales.	Los sistemas son abiertos, inciertos.
Las organizaciones son estables y previsibles.	Las organizaciones caórdicas son cambiantes y dinámicas.
Las decisiones son tomadas por la junta directiva y los accionistas en la organización.	Las decisiones son tomadas por todas las personas que integran las organizaciones.

Fuente: Castellano y Lira (2009)

Los cambios en las necesidades del cliente, la comunicación empresarial y la cantidad cada vez mayor de regulaciones gubernamentales están causando que muchas empresas abandonen la estructura organizativa tradicional. Cuando la estructura solía consistir en un consejo de administración, el personal directivo, el equipo directivo y los empleados subalternos, los cambios en el clima de negocios han hecho que sea necesaria la elaboración de estrategias para superar las estructuras organizativas tradicionales.

Potenciación de los empleados

A través de un esfuerzo combinado de una mayor capacitación y una definición clara de los derechos de los trabajadores, algunas empresas están empezando a permitir que los empleados tomen sus propias decisiones diarias y dicten cómo sus trabajos se llevan a cabo. De acuerdo con el recurso de gestión en línea Thinking Managers, esto se llama potenciación de los empleados. El empoderamiento de los empleados no elimina el nivel gerencial en una empresa; lo aparta de la estructura organizativa tradicional mediante la alteración de las funciones del personal directivo. Los gerentes pueden concentrarse más en el futuro de la empresa que en las operaciones diarias. Los empleados se convierten en su propia unidad de trabajo centralizado, que es responsable de su propia productividad y la resolución de los problemas cotidianos.

Competencia de proveedores

Uno de los aspectos de la estructura organizativa tradicional es la lealtad a los vendedores particulares, ya sea a través de acuerdos contractuales o acuerdos verbales que mantienen los negocios fluyendo a un determinado proveedor. De acuerdo con la National Partnership for Reinventing Government, las empresas pueden beneficiarse de un cambio en esta idea común y crear una competencia de proveedores. Evita firmar contratos a largo plazo con los proveedores y pon tu negocio en marcha a la candidatura de cada trimestre para asegurarte de que estés recibiendo el mejor arreglo posible. Instruye a tu departamento de compras para entretener a las propuestas de los nuevos proveedores, e incluye nuevos proveedores calificados en el proceso de licitación trimestral. La competencia de proveedores te permitirá asegurarte de que estés recibiendo el mejor precio posible, y también evitará que los proveedores actuales sean complacientes. Los proveedores ya no serán capaces de apoyarse en la relación de compra para ayudar a justificar las deficiencias de servicio al cliente o los problemas en el envío de productos. Cuando los proveedores saben que hay una

competencia trimestral para tu negocio, se verán obligados a proporcionar el más alto nivel de servicio posible en todo momento.

Unidades descentralizadas de negocios

Una de las maneras de cambiar la estructura organizativa tradicional es la creación de unidades económicas autónomas dentro de la empresa en lugar de confiar en un método centralizado de gestión. Esto es similar a la potenciación de los empleados, aunque también se diferencia en que cada departamento se ejecuta como una unidad de negocio con su propio presupuesto, metas de productividad y estructura de gestión. No hay ningún gestor central real, y todas las decisiones de la empresa se hacen por consenso de los jefes de departamento. Puede haber un centro coordinador que es el dueño de la empresa, pero en una estructura empresarial descentralizada, esa persona no puede tomar decisiones sin el consentimiento de los demás directivos de la empresa. Esto es diferente al concepto de una junta de directores porque los directores no suelen participar en la gestión cotidiana de la empresa. Una estructura de gestión descentralizada está dirigida por el grupo de gerentes que trabajan en los temas y las tareas diarias que mantienen a la empresa para que pueda seguir adelante.

4.4 Emprendimiento bajo el enfoque Caórdico, Ventajas y Desventajas

Ventajas de emprender

Nadie te dirá que hacer: desde el minuto en que decidas empezar tu propio negocio, nadie te dirá qué es lo que debes (o no debes) hacer. Esto puede ser bueno o malo, según tu personalidad. Si necesitas que alguien de diga qué hacer para no ponerte ansioso, probablemente prefieras siempre tener un jefe. Si deseas ser más

libre, pues mientras lleves tu negocio verás que sólo debes obedecer a tu instinto y a tus clientes.

Todo el tiempo será para ti: el tiempo, el dinero, la oficina, la máquina del café y todo lo que decidas comprar para tu negocio, será totalmente tuyo. Lo más importante será siempre “el tiempo” ya que de cómo dediques tu tiempo dependerá si tienes oficina, dinero, empresa... y máquina de café. Sobre todo al empezar tu negocio, tendrás muy poco tiempo libre y probablemente no tengas oficina. Sin embargo, a medida que el negocio crezca, podrás comprar (o no) todo esto. Administra bien tu tiempo.

Podrás ver los frutos de tu trabajo: esto no quiere decir sólo dinero. Muchas veces la mayor satisfacción de un buen negocio está en el mismo negocio. Las empresas se vuelven familiares, la marca se vuelve parte de uno, la fábrica se vuelve un segundo hogar, porque todo lo que sale de esa empresa es casi un “hijo” del propio trabajo.

Desventajas de emprender:

Nadie te dirá qué hacer: la presión que recaía sobre tu antiguo jefe, ahora recaerá plenamente sobre tus hombros. Alcanzar la meta de venta, pagar las cuentas, tener buenas relaciones con los clientes y con los proveedores, cumplir plazos y saber cuándo perder una oportunidad. Todo esto tendrá que ser decidido por ti.

Todo el tiempo, estarás pensando en tu empresa: probablemente, si quieres que tu empresa tenga éxito, estarás a cada minuto pensando en las tareas que tienes pendientes, los insumos que se atrasaron y los clientes que no quedaron satisfechos. Cuando tengas tiempo libre estarás pensando en el dinero que podrías estar ganando y probablemente te costará mucho encontrar personas confiables para que te ayuden a llevar tu negocio.

El fruto de tu trabajo, quizás no lo disfrutes: nadie te va a dirigir, nadie te va a poner metas, probablemente nadie te dirá “buen trabajo, puedes irte a descansar”. La satisfacción de “haber realizado un buen trabajo” tendrá que llegar de tu propia mano, o de las personas cercanas que saben cuan duro has trabajado por tu empresa. Fija tus metas, tanto en dinero como en aspectos no monetarios. Celebra cuando alcances esas metas y recuerda que uno no vive para trabajar... trabaja duro, sin olvidarte de vivir.

No te impongas límites, puedes emprender lo que desees, con tiempo, esfuerzo, con ímpetu, con optimismo, tus sueños están esperando hacerse realidad. No dejes tus decisiones importantes al azar, esfuérzate por llegar a la cima, a tu meta y a tu premio, puedes cambiar tu historia y la de muchos. Hay muchos personajes que lo han hecho y cambiaron la historia del mundo.

Ejemplo de empresa Caórdica

3 ejemplares de organizaciones Caórdicas son:

La red Internet: tiene unos protocolos muy estrictos que permiten su funcionamiento, y no se deja ninguna persona acceder a ella sin cumplir totalmente con estos protocolos. Esto pero libera una creatividad, inteligencia y complejidad impresionante, y el sistema se auto-organiza. Nadie lo controla, ni puede controlarlo. No es nada democrática. El 'consenso', si hay, es que aceptamos las reglas, o no la usamos. Y funciona.

La organización Alcohólicos Anónimos: tiene los protocolos de los 12 pasos y las 12 tradiciones, que se leen antes y después de cada reunión. Son escritos por los fundadores (en base a lo que había funcionado en curar adicciones). Los grupos se auto-organizan, en cualquier sitio alguien tome la iniciativa y responsabilidad de

empezar un grupo. No es nada democrática (como organización global). Y es una impresionante organización de auto-gestión de la salud, a nivel mundial, con muy pequeña 'organización gestora', en proporción al número de usuarios (no socios: no hay cuotas ni inscripciones)

Visa: organización muy compleja, internacional, que pero no es controlada ni controlable por ningún miembro. No es democrática. Es una asociación de usuarios con protocolos estrictos - que crea mucha libertad de comercio.

Anway Empresa Caórdica

Según la Página web www.amway.com.ve de Venezuela

- **Historia**

Amway Es una abreviación para AMERICA WAY y fue creada en 1959, se estableció exitosamente como un negocio líder en comercialización, construida sobre valores y principios fundamentales. En la actualidad distribuye más de 450 artículos tanto de marca amway como de marcas aliadas. Ofrece la oportunidad de formar un negocio propio, al vender productos excepcionales a través de un método de venta de persona a persona y permite así a sus empresarios obtener múltiples beneficios tanto económicos como crecimiento laboral.

En América Latina inició sus operaciones en 1985 en Panamá, seguido por Guatemala en 1987, México en 1990, Brasil en 1991, Argentina en 1993, Honduras, El Salvador, Chile y Uruguay en 1995.

Para el año de 1996 se abrieron los mercados de Costa Rica y Colombia, y el último mercado que se abrió en América Latina fue en Venezuela en 1998.

CLOS Por sus siglas en inglés (Consolidated Line of Sponsorship), Línea de Auspicio Consolidada, es un modelo de negocios que facilita la posibilidad de crecimiento y desarrollo del negocio Amway en los doce Mercados de América Latina en los que Amway tiene presencia. Estos son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Uruguay y Venezuela.

- **Visión y Valores**

Nuestra visión es simple - trabajamos todos los días para ayudar a la gente a vivir mejor. Logramos nuestra visión al ayudar a las personas en todas partes a descubrir su potencial y alcanzar sus metas al ofrecer mejores productos y oportunidades para el futuro, y a compartir generosamente con la comunidad global.

Nos enorgullecemos de nuestro compromiso con la excelencia de negocio, nuestra solidaridad con las personas y sus comunidades y nuestra preocupación por el medio ambiente.

- **Principios**

Los co-fundadores, Jay Van Andel y Rich DeVos, delinearon los estándares éticos y operacionales que continúan guiando a la compañía y a sus Distribuidores en todas sus actividades. Estos principios fundamentales están literalmente tallados en piedra afuera del Centro Mundial de Operaciones: Libertad, Familia, Esperanza y Recompensa.

Amway siempre apoyará la LIBERTAD fundamental de las personas en determinar su propio futuro, brindándoles el tiempo y recursos para proteger y nutrir a su FAMILIA. Adicionalmente, Amway siempre ofrecerá ESPERANZA para los

individuos y la oportunidad de recibir RECOMPENSAS en proporción con sus esfuerzos.

- **Valores de Amway**

- ✓ **Sociedad**

Amway está construida sobre el concepto de sociedad, comenzando con la sociedad entre nuestros fundadores. La sociedad que existe entre las familias fundadoras, empleados y empresarios independientes es nuestra posesión más preciada. Siempre tratamos de hacer lo que al final sea lo más importante para nuestros asociados, de forma que aumente la confianza. El éxito de Amway recompensará a todos aquellos que hayan contribuido a su éxito.

- ✓ **Integridad**

La Integridad es esencial para el éxito de nuestro negocio. Hacemos lo correcto y no cualquier cosa que funcione. El éxito de Amway no se mide simplemente a base de términos económicos, sino a base del respeto, la confianza y la credibilidad que ganamos.

- ✓ **Valor Personal**

Reconocemos la diferenciación creada en cada individuo. Cada persona merece respeto y merece un trato justo y la oportunidad de tener tanto éxito como le sea posible.

- ✓ **Logro**

Somos constructores y alentamos a los demás. Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos. Nuestro enfoque está en las mejoras, el progreso y los logros continuos de

Las metas de cada individuo y grupo. Anticipamos cambios, respondemos rápidamente a ellos, tomamos acción para completar la tarea y obtenemos ganancias de nuestras experiencias. Fomentamos la creatividad y la innovación.

✓ **Responsabilidad Personal**

Cada individuo es responsable de alcanzar sus metas personales, al igual que dar el 100 por ciento de su esfuerzo para ayudar a alcanzar las metas corporativas o del equipo. Al ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas, adelantamos el potencial del éxito individual y compartido. También tenemos la responsabilidad de ser buenos ciudadanos en las comunidades donde vivimos y trabajamos.

✓ **Libre Empresa**

Somos defensores orgullosos de la libertad y la libre empresa. Se ha probado claramente que el avance económico humano se alcanza de mejor forma en una economía de libre mercado.

- El Negocio Amway te da la oportunidad de :
 1. Tener *ingresos ilimitados*. Cuando trabajas para ti mismo, el único límite de tus ingresos es tu propia capacidad y ganas de lograrlo. Nadie te dirá cuántas cifras tiene tu cheque.

2. **No tendrás un jefe que te dé órdenes.** Una de las grandes ventajas de ser tu propio jefe es que nadie te dirá que hacer o no hacer. Tú serás quién decide y eso es grandioso.
 3. **No tendrás horarios.** Puedes llegar a la hora que desees y salir a la hora que desees. Si trabajas más sabrás que ganarás más y tu sentido de productividad aumentará.
 4. **Tú pones las reglas.** En lugar de cumplir normas, tú pondrás las normas. Quién tiene el dinero tiene el poder así que ya nadie te dirá lo que es o no permitido.
 5. Nadie te dirá cuándo salir de vacaciones. **Como Empresario Amway, la fecha de tus vacaciones la programas tú y nadie más.** Y si quieres tomarte 30 días de descanso lo podrás hacer.
 6. **Tendrás más tiempo libre.** Como emprendedor serás el dueño de tu tiempo. Podrás compartir más tiempo con tu familia si así lo deseas o con tus amigos, o quien tú quieras.
 7. Podrás ayudar a otros dando empleo. Si hay algo satisfactorio de tener **tu propio negocio**, además de lo anterior, es la posibilidad de brindar empleo. En la medida que creces, podrás ayudar a otros con fuentes de trabajo.
 8. **Podrás viajar por el mundo.** Si unes todas las bondades antes descritas de *tener un negocio*, descubrirás que puedes viajar por el mundo. La globalización permite que las distancias se acorten y ya sea por trabajo o por placer, podrás ir a donde siempre soñaste.
 9. Tendrás grandes satisfacciones. Los retos y los logros que implican el montaje de una empresa, también brinda grandes satisfacciones y un sentido de realización inigualable. Vivirás experiencias que un empleo pocas veces puede brindar.
 10. **Disfrutarás de libertad.** Finalmente, el punto más importante. Serás libre y verás el mundo de una manera distinta. Saldrás de las cuatro paredes para encontrarte con el cielo azul del éxito.
- **Plan de Ventas y Mercadeo**

¿Cómo Trabaja el Plan de Ventas y Mercadeo Amway?

Los ingresos dependen de:

- Margen de ganancia al comercializar los Productos.
- Descuento por volumen de tus compras personales mensuales.
- Descuento recibido por compras de tus auspiciados.

¿En qué se basa el ingreso del negocio?

Se basa en la acumulación mensual de puntos de acuerdo con el volumen de las compras y de los auspiciados. A todos los productos se les asignan dos valores:

- Puntos: cantidad asignada a cada producto, determina el nivel al cual has llegado de acuerdo a la Tabla de Porcentajes de Desempeño.
- VN (Volumen de Negocio): figura en bolívares asignada a cada producto; es usado para el cálculo de los bonos mensuales y anuales, su valor actual es de 3,00.

Los Puntos y los VN de un producto pueden variar de acuerdo a los ajustes de precio.

OMNILIFE

El impresionante desarrollo científico y tecnológico ha permitido que las condiciones de vida hayan mejorado notablemente a escala mundial. Este crecimiento tiene, sin embargo, un alto costo. Pagamos el aumento de las comodidades con la continua devastación del planeta; utilizamos sofisticadas herramientas que

automatizan y hacen más cómodo el trabajo, y con esto crece el número de personas que quedan fuera del mercado laboral; nuestro conocimiento sobre salud y nutrición es mayor cada día, pero llevados por el vértigo cotidiano y los malos hábitos nuestra dieta es inapropiada y continuamos enfermándonos.

En la búsqueda de mejorar la calidad de vida de las personas en todo el mundo, Omnilife ofrece una serie de servicios que van desde el mejoramiento y mantenimiento de la salud, a través de sus productos nutricionales, hasta la oferta de diversos medios de entretenimiento como la música o el cine. Es decir, Omnilife es también una empresa multimedia, y a entretener y entretener buscando la formación y el desarrollo de las personas, emocional e intelectualmente.

Desde su nacimiento, Omnilife ha buscado intervenir en la vida de las personas, para mejorarla en todos los aspectos que la rodean, haciendo de este mundo un lugar más agradable para vivir, enseñando los beneficios de la abundancia en todos los aspectos de nuestra vida cotidiana. Por ello hemos desarrollado múltiples herramientas que colaboran a su misión: generar a una mejor calidad de vida a través de nuestras empresas de productos, bienes y servicios. Omnilife cuenta con 71 Centros de Distribución Nacionales, y 79 más repartidos en 16 países de América y Europa:

Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela.

Es aquí donde radica nuestra misión: Llevar bienestar a más gente, ayudándole a alcanzar una realización más plena; premiar a la dedicación y el esfuerzo; fomentar la solidaridad, el respeto y la tolerancia; preservar el medio ambiente; apoyar a la educación, la cultura y el deporte, son así algunos rasgos que la identifican.

La filosofía del éxito

La filosofía del éxito explica que el dinero es un elemento de la vida cotidiana al que todos necesitamos acceder; sin embargo, el éxito no es la acumulación y posesión de dinero, sino lo que se puede hacer con él, al permitimos ser felices realizando lo que cada uno puede y desea hacer, aprovechando sus posibilidades y mejorando sus carencias.

Algunos rasgos que identifican la filosofía de ser "Gente que Cuida a la Gente" son: llevar bienestar a más gente, ayudándole a alcanzar una realización más plena; premiar la dedicación y el esfuerzo; fomentar la solidaridad, el respeto y la tolerancia; preservar el medio ambiente; apoyar la educación, la cultura y el deporte. Así pues, en cada una de las empresas de Omnilife, ya sea en la producción de suplementos alimenticios o a través de sus medios de comunicación, la filosofía del éxito es aplicada y aplicable, siendo la línea a seguir y un valor a cuidar.

- Omnilife es Gente que Cuida a la Gente
- Omnilife es la oportunidad de cambiar tu vida
- Omnilife es el trabajo más gratificante
- Omnilife es el camino del cambio
- Omnilife es para todos
- Omnilife es nutrición
- Omnilife es alcanzar tus metas
- Omnilife es vivir en armonía
- Omnilife es constancia
- Omnilife es tu propia empresa independiente
- Omnilife es descubrir un mundo mejor
- Omnilife es crecer por la vida
- Omnilife es el rescate de la salud
- Omnilife es salud para todos
- Omnilife es éxito
- Omnilife es una gran fuente de autoempleo
- Omnilife es innovación permanente
- Omnilife es superación

Nuestro objetivo es que nuestra gente alcance su satisfacción plena impulsando su desarrollo y crecimiento integral.

Misión:

Cuidar a la Gente y al medio ambiente; promovemos el bienestar integral de la sociedad a través de empresas que, desde su diversidad, aportan propuestas innovadoras para generar y compartir abundancia y éxito.

Visión:

Somos reconocidos como responsables por nuestras aportaciones tanto a la sociedad como al cuidado del medio ambiente.

Generamos y compartimos abundancia, gracias al compromiso y a la constancia que nuestra gente manifiesta para hacer que las cosas sucedan.

Nuestra comunicación es eficaz y se caracteriza por ser directa y oportuna entre todos los niveles y entre todas las áreas de la organización.

Quienes colaboramos en Omnilife disfrutamos del trabajo en equipo y aprovechamos las oportunidades que se nos dan para transformar nuestra vida a través del desarrollo personal y profesional.

Reconocemos los logros que consistentemente alcanzamos como producto de sueños de crecimiento, cada vez más ambiciosos, y de la calidad que imprimimos en nuestra labor diaria.

Nos sentimos orgullosos de contar con líderes que inspiran a sus colaboradores para que alcancen resultados óptimos y se desarrollen a través de un proceso donde se aprende a enseñar y se enseña a aprender.

Tenemos una estructura clara y funcional con procesos documentados, ágiles y eficientes que aportan valor a la cadena cliente proveedor interno.

Generamos, mantenemos y valoramos las excelentes condiciones de calidad de vida que nos distinguen.

Independientemente del giro de las empresas de Omnilife, quienes reciben nuestros servicios y/o productos manifiestan satisfacción por los altos estándares de calidad que nos identifican, mismos que demandamos también de nuestros proveedores.

Valores de conducta

Saber responder a las exigencias personales, familiares y de la empresa, iniciando nuestro trabajo a tiempo y haciendo las cosas bien.

Servicio: La disposición de ayudar y cuidar a los demás ha sido siempre lo mejor de nosotros, el deseo de compartir y hacer equipo con todos.

Constancia: El que persevera, alcanza. La lucha y la entrega de todos los días hace la

Eficiencia: Nos gusta trabajar cuidando todos los detalles en los procesos, hacer más con menos. El éxito se alcanza cuando la calidad está presente en todo lo que hacemos. 56

Valores de actitud

Lealtad: Admiración franca y noble a los principios de la empresa, la familia y la persona.

Honestidad: Veracidad, transparencia y vivir con congruencia.

Respeto: Disfrutamos de las diferencias, de compartir los principios del grupo. Estamos abiertos al mundo y sus ideas.

Optimismo: Tenemos un ambiente de trabajo amable y cordial. Trabajamos con dinamismo, creatividad y excelente armonía. Todos somos importantes.

Nuestras Actitudes

Compromiso: "Con paciencia y salivita...".

Constancia: "Con paciencia y salivita...".

Seguridad: "Crear lo que eres, que lo reconozcas y lo crezcas ... romper el miedo" .

Servicio: "Gente que Cuida a la Gente".

Tolerancia: "Todo se puede mezclar" ..

Superación: "Buscamos la transformación de nosotros mismos, de nuestra familia y de nuestra comunidad".

Honestidad: "A quien obra mal, se le pudre el tamal".

Éxito: "Perseguimos resultados, el dinero nos persigue".

McDONAL'S.

En 1955, cuando Raoy Kroct (fundador) formo Macdonal's System, Inc. Los restaurantes de servicios rápidos no se anunciaban, en ningún lugar, para promover sus productos, dependían de las recomendaciones de sus clientes.

Los gerentes, sus empleados y su restaurante son esenciales para el éxito del marketing en Macdonal' s. Sus esfuerzos y compromisos siguen haciendo en

Macdonal' s el reglamento de servicio, rápido # 1, en su comunidad y en todo el mundo.

Metas del Marketing:

- Aumentar la presencia del restaurante y su relación con la comunidad.
- Distinguir el restaurante de la competencia (haciendo especial a cada Macdonal 's)
- Dar personalidad local a las promociones nacionales.
- Usar los eventos y los generadores de clientes, todos para aumentar ventas y transacciones, mejorar las ganancias del restaurante y aumentar el conocimiento en el restaurante y sus compromisos en su comunidad.

Como se pueden ver según las metas, es mejor que dar cupones y rebajar precios: Es un enfoque estratégico que involucra los programas

Estrategias de Crecimiento:

Modelo de Marketing: Aumento de ventas a través de marketing. Este modelo presenta las prioridades en seis niveles. Presentar áreas del restaurante que están en un orden para poder concentrarse en el aumento de ventas y a su vez el crecimiento.

1. C. S. L. y v.: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor. Estos son niveles claves para la satisfacción del cliente y son la base de estrategia de crecimiento.

2. Visibilidad y Acceso: Hacen la distinción de los negocios próximos, es decir establecen la diferencia en cuanto a publicidad y acceso, que la gente pueda entrar fácilmente al local. Más del 70% de los clientes nos visitan por impulso.

3. Ejecución de las Promociones: Son divertidas y aumentan las ventas. Ejemplo, la del fútbol, el millonario, etc.

4. Análisis del Área de Mercadeo: Debe entender sus puntos fuertes y débiles, conocer sus operaciones y las de la competencia, ayuda a identificar nuevos clientes.

5. Relaciones con la Comunidad. Son activos en los 4 grupos primarios: Familia, Escuelas, Comunidad y Negocios.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Son sistemas complejos no lineales, son autónomas, no funcionan con jerarquía de autoridad sino a través de redes iguales, las organizaciones caórdicas son de auto-organización mezclan la cooperación y la competición, cambian constantemente por lo tanto es una organización de aprendizaje adaptación a constante a los cambios que se vayan presentando e innovación en cada una de sus fases de expansión.
- Las organizaciones Caórdicas se mueven entre el Orden y el Caos, contienen y expresan los principios básicos del paradigma de la complejidad, por lo tanto desde la perspectiva organizacional, está basada en aspiraciones flexibles que emergen para participar del mundo globalizado y complejo.
- Las Organizaciones Tradicionales tienden a una estructura organizacional burócrata permanente, rígida y definitiva, la autoridad está basada en la jerarquía y en las órdenes, por otra parte las Organizaciones Caórdicas se

caracterizan por tener una estructura organizacional flexible y adaptable a cualquier cambio que se presente, su autoridad está basada en el conocimiento y en la consulta, su sistema de trabajo es abierto e incierto.

- Las organizaciones Caórdicas funcionan bajo un enfoque de emprendimiento que no es más que aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.
- Una organización caórdica está en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de las personas en todo el mundo, ofrece una serie de productos que van desde el mejoramiento y mantenimiento de la salud, busca formación y desarrollo de las personal emocional e intelectualmente.

5.2 Recomendaciones

- Es recomendable que las organizaciones Caórdicas, tengan claro el concepto y las características que la forman, ya que esto es la esencia que conduce a la organización al cumplimiento de sus objetivos.
- Deben basarse y hacer cumplimiento de los principios y lineamientos que se establecen para que así puedan seguir aprendiendo de sus errores y seguir generando un contexto de trabajo que permita procesos creativos.

- Dentro de estas organizaciones tiene que existir un cambio de mentalidad, una mayor expansión de la conciencia, un verdadero cambio de paradigma. Hay que modificar el comportamiento organizacional, superar el modelo tradicional de organización y evaluar lo más valioso de cualquier empresa lo intangible, su capital, intelectual, aprendizaje, valores y sus principios.
- Entender el emprendimiento bajo el enfoque Caórdico, y tener presente que la permanencia de una organización frente a la dinámica del mercado no es el tamaño de la organización sino el emprendimiento de cada líder.
- Tomar el ejemplo de la organización caórdica, la cual a lo largo de estos años ha tenido mucho éxito, empleando lo que serían los lineamientos y principios del modelo Caórdico, Obteniendo el desarrollo de cada uno de los que forman parte de ella.

BIBLIOGRAFIA

- Aguado, J. M. (2001) **Fundamentos epistemológicos del paradigma de la complejidad: información, comunicación y auto-organización**
<http://www.uem.es/ied/proyectos>. Consultado: 20/01/05.
- Andrade, R., Pereira, L., Torres, A., Cadenas, E., Pachano, E.(2002) **“El Paradigma Complejo un Cadáver Exquisito”** en Cinta de Moebio, N° 14 2000
<http://www.moebio.uchile.cl/> Consultado: 20/01/05.
- López C. (2001) **“Introducción al aprendizaje organizacional”, ICEI paper’s Versión AO”**
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/aporg.html>,
consultado: 26/04/2005.
- Mandressi, R. (2001) **Complejidad, caos, desorden, docencia.**
[http://www.ugr.es/~pgomez/docencia/tc1/ftp/Complejidad-caosdesorden](http://www.ugr.es/~pgomez/docencia/tc1/ftp/Complejidad-caosdesorden(Mandressi).htm)
(Mandressi).htm, consultado: 02/05/2005.
- Rodríguez, C. (1998) **“Empresas basadas en el caos”** en El Universal, 23 de julio de 1998 Caracas
- Senge, P. (1999) **Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**, Gránica México, D.F. México. <https://www.amway.com.ve/Default.aspx>
- Aguado, J. M. (2001) **Fundamentos epistemológicos del paradigma de la complejidad: información, comunicación y auto-organización**

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

ASCENSO:

TÍTULO	ANALISIS DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES CAORDICAS
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Rubio., María.	CVLAC: 18.941.976 E MAIL: marisrh13@gmail.com
Seijas., Génesis.	CVLAC: 20.684.041 E MAIL: genesisseijas_16@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

emprendimiento, competitividad organización, caórdicas, caos, orden.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CONTADURÍA PÚBLICA
	ADMINISTRACION

RESUMEN (ABSTRACT):

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. El emprendimiento en las organizaciones caórdicas significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión con una auto-organización mezclando la cooperación y la competición y en proceso de cambio constantemente por lo tanto es una organización de aprendizaje y adaptación a constante cambios que se vayan presentando e innovación en cada una de sus fases de expansión.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU X
Euclides A., Gómez C.	CVLAC:	3.850.651			
	E_MAIL	euclidesgomezc@gmail.com			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2014	06	10
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.Analisisdelaimplementacióndelametodologíasixsigmacomoe strategiageneralparaelmejoramientodelacalidadenunaempresadelsec torcomercial,casounicasaplazamayor.doc	APLICACIÓN /MSWORD

ALCANCE

ESPACIAL:

TEMPORAL:

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

LICENCIADO EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NUCLEO ANZOATEGUI.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR Mazley
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUMPEL
Secretario



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

JABC/YGC/manuja

METADATO PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario, para su autorización”

**RUBIO., MARIA.
AUTOR**

**SEIJAS., GENESIS.
AUTOR**

**DR. EUCLIDES GOMEZ
TUTOR Y JURADO**

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDADE DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO
CÁTEDRA: ECONOMIA FINANCIERA



**ESTUDIO SOBRE EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA
INFORMACION Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA EMPRESA POLAR,
UBICADA EN EL ESTADO ANZOATEGUI**

PARTE III

**TUTOR:
DR. LUCAS GUTIERREZ**

**REALIZADO POR:
RUBIO, MARIA
SEIJAS, GENESIS**

**Trabajo de Grado Presentado Ante la Universidad de Oriente
Como Requisito Parcial para Optar por el Título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Barcelona, Junio 2014

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO
CÁTEDRA: ECONOMÍA FINANCIERA



**ESTUDIO SOBRE EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA EMPRESA POLAR,
UBICADA EN EL ESTADO ANZOATEGUI**

Tutor:
Dr. Euclides Gómez

Autores
Rubio, María
Seijas, Génesis
Año: 2014

RESUMEN

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a veces denominadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) son un concepto muy asociado al de informática. Si se entiende esta última como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información, esta definición se ha matizado de la mano de las TIC, pues en la actualidad no basta con hablar de una computadora cuando se hace referencia al procesamiento de la información. Las tecnologías están siendo condicionadas por la evolución y la forma de acceder a los contenidos, servicios y aplicaciones, a medida que se extiende la banda ancha y los usuarios se adaptan, se producen unos cambios en los servicios. Con las limitaciones técnicas iniciales (128 kbit/s de ancho de banda), los primeros servicios estaban centrados en la difusión de información estática, además de herramientas nuevas y exclusivas de esta tecnología como el correo electrónico, o los buscadores. Las empresas y entidades pasaron a utilizar las TIC como un nuevo canal de difusión de los productos y servicios aportando a sus usuarios una ubicuidad de acceso como es el caso de empresas polar ubicada en el Estado Anzoátegui. Aparecieron un segundo grupo de servicios TIC como el comercio electrónico, la banca online, el acceso a contenidos informativos y de ocio y el acceso a la administración pública.

Palabras claves: tecnología, información, comunicación, empresas polar, servicios, evolución

INTRODUCCION

Las tecnologías de la información y la comunicación son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario. Esta innovación servirá para romper las barreras que existen entre cada uno de ellos.

Las TIC se imaginan como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación, constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional y por las Tecnologías de la información, caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos. Las TIC son herramientas teórico conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada.

Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo, ahora en ésta era podemos hablar de la computadora y de la Internet. El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en las organizaciones, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

Las TICS están conformadas por tres especialidades principales:

La microelectrónica: que tiene su origen con la electricidad y su presente con la electrónica.

La informática: que se centra en la manipulación y gestión automática de la información.

Las telecomunicaciones: que sin duda es la especialidad más antigua de las tres, aportando como referencia obligada la creación del telégrafo, el teléfono y la radio.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Se denominan Tecnologías de la Información y las Comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

Las TIC tienen sus orígenes en las llamadas Tecnologías de la Información (Information Technologies o IT), concepto aparecido en los años 70, el cual se refiere a las tecnologías para el procesamiento de la información: la electrónica y el software. Este procesamiento se realizaba casi exclusivamente en entornos locales, por lo que la comunicación era una función poco valorada. Por otra parte, la estrategia centralista de las corporaciones, hacía compatible la existencia de un departamento de sistemas de información centralizado en una única máquina.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación han permitido llevar la globalidad al mundo de la comunicación, facilitando la interconexión entre las personas e instituciones a nivel mundial, y eliminando barreras espaciales y temporales. Las TIC'S incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual. A través del tiempo las tecnologías han evolucionado constantemente, desde las primeras

herramientas fabricadas por el hombre a partir de la piedra y la madera, la utilización de los metales y el descubrimiento de nuevas técnicas y herramientas para la labranza agrícola hasta los satélites, las tecnologías inalámbricas, la biotecnología, la inteligencia artificial, entre tantos otros avances tecnológicos que día a día modifican nuestro entorno.

En 1642 el científico francés Blaise Pascal (1623-1662) construyó la primera máquina de calcular mecánica. Esta calculadora tenía la capacidad de sumar y restar. “La Pascalina”, tal como se la denominó, fue construida por Pascal para ayudar a su padre con sus tareas.

Esta investigación se estructuró en diferentes capítulos donde se destacan los siguientes:

El Capítulo I El Problema; contiene el planteamiento del problema, las interrogantes, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia y el sistema de variables así como la conceptualización y operacionalización de las variables.

Capítulo II Marco Teórico, este se encuentra conformado por elementos tales como los antecedentes de la investigación, las bases teóricas o fundamentos teóricos que le dan valor documental a la investigación aquí se describen teorías y tendencias filosóficas relacionadas con el tema.

Capítulo III Marco Metodológico, donde se establece la metodología a utilizar para la realización de la misma, aquí se define el tipo, nivel y el diseño de la investigación, así como la técnica de recopilación de datos, y el procedimiento de análisis de la información.

Capítulo IV Análisis de la Investigación el cual se enfocó hacia el análisis y las respuestas a las interrogantes planteadas en el Capítulo I

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones; en este capítulo se agrupa la esencia del trabajo debido a que se presentan las conclusiones a las que se llegaron y se hacen las recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

A medida que avanza el siglo XXI la mayoría de las sociedades de este mundo globalizado están envueltas en un constante y rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y en consecuencia, los países están en una creciente carrera por la producción y el acceso a la información y al conocimiento que se genera a través de su uso económico, social, comunicacional, cultural, lingüístico, educativo y político. Esta situación tiene muy poco que ver con el tamaño de un país, su nivel de desarrollo o su filosofía política, de manera que la conformación de sistemas sociales y económicos que involucran la información y la tecnología son un objetivo en común para todos los países tanto capitalistas como socialistas.

La posibilidad de quedar rezagado en esta era a la que muchos investigadores mundiales han denominado “la sociedad del conocimiento o la sociedad de la información” (Alvin Toffler, 1998, p.31) no es de ninguna manera admisible para un país que trata de construir su desarrollo integral. Ese desarrollo integral está estrechamente vinculado al diseño y aplicación de proyectos que solucionen diversas necesidades de la población; por ende, (Ponjuán, 2001) indicó que “la sociedad del conocimiento en su concepto social debe promover el acceso libre y democrático a la información a través de las TICs” (p.78). En consecuencia, las TICs son medios

valiosos para impulsar la educación, la comunicación y el desarrollo social en general de una nación.

Empresas polar, desde 1977 y como parte del compromiso social heredado de sus fundadores, a través del patrocinio de la fundación empresarial, realiza actividades de utilidad colectiva e interés general con el fin de instalar capacidades en la población que conduzcan al desarrollo sustentable de las comunidades, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los venezolanos.

Con un equipo de 107 trabajadores a tiempo completo, representa la fundación corporativa más grande de Venezuela, en número de empleados y también en inversión social siendo el asesor de Empresas Polar en el acercamiento a sus comunidades.

En virtud de la influencia, el alcance y penetración que los medios digitales y redes sociales tienen hoy en día, fundación polar se ve en la necesidad de construir un espacio con las comunidades para intercambiar buenas prácticas, generar conocimientos, fortalecer capacidades, promover y compartir experiencias con otras organizaciones y entes públicos y privados, nacionales e internacionales que potencien los esfuerzos en la búsqueda de un objetivo común: contribuir al bienestar y desarrollo sostenible de las comunidades.

Esta necesidad Nace como parte del compromiso social de Empresas Polar y su Fundación en el marco de la línea programática: Fortalecimiento Comunitario, con la incorporación del uso de herramientas tecnológicas para la integración y conexión entre las comunidades, cuya misión es contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, así como con la promoción y difusión de sus experiencias.

1.2 Interrogantes

- ¿Que son las tecnologías de la información y comunicación y cuáles fueron sus inicios?
- ¿Cuáles son las características de las tecnologías de información?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas?
- ¿Cuáles son los medios digitales y/o redes sociales que emplea Empresas polar, planta oriente, para poner en práctica las tecnologías de la información y comunicación?
- ¿Cuáles son los aportes de las tecnologías de la información y comunicación que ofrece Empresas polar en pro participación ciudadana?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos General

Estudiar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (tic) en Empresa Polar, ubicada en el estado Anzoátegui.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Describir aspectos generales de las tecnologías de la información y comunicación
- ✓ Identificar las características de las tecnologías de información y comunicación
- ✓ Señalar las principales ventajas y desventajas de la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas

- ✓ Conocer los medios digitales y/o redes sociales que emplea Empresas polar, planta oriente, para poner en práctica las tecnologías de la información y comunicación
- ✓ Señalar los aportes de las tecnologías de la información y comunicación que ofrece Empresas polar en pro participación ciudadana

1.4 Justificación e Importancia

Cada día se utilizan en mayor grado las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) para apoyar y automatizar todas las actividades de una empresa. Con la ayuda de las TIC's las organizaciones han logrado grandes beneficios, como es la optimización de sus recursos y la mejora de sus operaciones, conocer mejor las necesidades de los clientes para ofrecerles un mejor servicio, llegar a un mayor número de clientes y a nuevos mercados, y mejorar la comunicación entre sus empleados y con sus clientes y proveedores, logrando aumentar así su eficiencia.

Las Organizaciones se han dado cuenta que el empleo de las nuevas tecnologías permiten, en primer, llegar más rápido al mercado y cubrir un mercado más amplio, ya que las distancias no son un límite; además, brindan la oportunidad de dar una imagen de empresa innovadora frente a la competencia.

Sin duda alguna, el empleo de las TIC en diversas áreas ha contribuido a que exista un ahorro, tanto en costos como en tiempo, contribuyendo además a gestionar mejor los flujos de información.

A menudo, la calidad de la toma de decisiones se ve influenciada por la información disponible, de modo que en muchas ocasiones no se toma la mejor

decisión por carecer de los datos necesarios o porque, aun contando con ellos, no son útiles o, simplemente, no se dispone de tiempo suficiente para analizarlos.

Es por ello que, en la actualidad, las empresas buscan implementar diversas herramientas o estrategias que les faciliten el logro de sus objetivos, buscando la adquisición de ventajas competitivas frente a sus rivales y, en este proceso, las TIC y las herramientas de ayuda a la toma de decisiones juegan un papel fundamental. Por otra parte, las TIC permiten la recopilación de información y su posterior tratamiento y análisis, como base para ayuda a la toma de decisiones y como apoyo a los niveles directivos, para, finalmente, convertirse en herramienta para obtener ventajas competitivas mediante su implantación y uso, apoyando el máximo nivel jerárquico de la organización.

Por todo lo antes expuesto consideramos que el presente trabajo está debidamente justificado ya que contribuye a que el estudiante de la escuela de ciencias administrativas, sea eficiente en el uso de las TIC, pudiendo ajustarse así al perfil de las exigencias labores de su área profesional y tener éxito en la competitividad del mercado de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Después de desarrollar el planteamiento del problema, y precisar los objetivos, tanto generales como específicos, que guían esta investigación, se presentan los antecedentes y bases teóricas que sustentan el estudio. El marco teórico tiene como objetivo fundamental ubicar el problema objeto de estudio dentro de una gama de conocimientos precisos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

La investigación tiene como propósito realizar un estudio sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la empresa polar, ubicada en el estado Anzoátegui. A continuación se mencionan algunos trabajos que en forma directa o indirecta guardan relación con el tema en cuestión.

Vicente Alfonso Gimeno (2010) Universidad de Valencia. Realizo la investigación titulada: “**La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales. La banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito**”. Tesis doctoral

***Conclusión:** Las TIC son incuestionables y se encuentran en todo nuestro entorno, formando parte de la cultura tecnológica que nos rodea y con la que debemos convivir. Amplían las capacidades físicas y mentales, posibilitando un mayor desarrollo social. Así como las máquinas*

ampliaron nuestras capacidades físicas, las TIC amplían nuestras capacidades intelectuales. (p. 148)

Daynes Echesuria, Angélica Montes (2009). Universidad de Oriente, núcleo Sucre. Realizaron la Investigación titulada: **“Aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) implementadas en la formación del Contador Público en la Escuela de Administración, UDO-Núcleo de Sucre y su compatibilidad con el software contable de uso común en la actualidad por las empresas”**. Para la obtención del Título de Licenciado en Contaduría Pública.

Objetivo General: Reflexionar sobre la brecha tecnológica “académica-laboral” existente entre la tecnología aplicadas en el proceso de formación del contador público en la Escuela de Administración, UDO-Núcleo de Sucre y la aplicada en los ambientes laborales donde este pudiera desempeñarse.

López y Amaya H. (2007) en su informe: **“Tecnologías de Información y Comunicación Medio Para Lograr La Competitividad En El Área Contable”**. Una conclusión importante de esta investigación es la siguiente:

“Las tecnologías de información y comunicación han sido una herramienta efectiva para el logro de los objetivos tanto académicos como administrativos de una organización. Para tener los mejores resultados siempre han encaminado sus esfuerzos basados en unos lineamientos que buscan brindar servicios de calidad y optimizar los recursos. El contador público debe prepararse para conocer a plenitud las tecnologías de información y comunicación emergentes en esta era del conocimiento, ya que, la implementación de las mismas no es simple, pero al ejecutarlas en los negocios deben basarse en: los procesos, en su estructura organizacional y la cultura organizacional. Los contadores públicos deben estar actualizados en cuanto a los avances de las tecnologías de información. En la actualidad los Contadores Públicos deberán originar nuevos modelos y enfoques de auditoría para ser aplicados en una auditoría continua, y sin papeles. Es preciso recurrir a

la tecnología para cumplir a cabalidad con los fines de la contabilidad que es el de generar informes útiles y oportunos a los usuarios tanto internos como externos, que les permitan tomar decisiones”.

De acuerdo a lo expuesto por sus investigadores, este trabajo guarda estrecha relación con el presente trabajo investigativo en vista que puntualizan que para poder ofrecer una solución de calidad y a la medida de las empresas e industrias, las empresas de tecnología de información necesitan conocer realmente, mediante un análisis profundo, las necesidades del usuario de la tecnología. El reto para los proveedores es la diversificación y la orientación al segmento empresarial a través de la generación de soluciones prácticas y funcionales a los requerimientos tecnológicos.

Br. Dinaira Gutiérrez Br. Yeidy Rojas (2008). Universidad de Oriente, Núcleo Sucre. En su informe: **“El gobierno electrónico como creador de condiciones para la apropiación de los ciudadanos y propiciador de una ciudadanía e identidad cultural en Venezuela basada en el uso de las tic”**. Para optar por el título de Licenciado en Contaduría pública.

Objetivo General: Analizar el propósito del Gobierno Electrónico como creador de condiciones para la apropiación de los ciudadanos y propiciador de una ciudadanía e identidad cultural basada en el uso de las TIC en Venezuela.

Conclusión: Las TIC se perciben como la creación de dos vínculos representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional y por las Tecnologías de la información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros contenidos por la informática de las comunicaciones, telemática y de las interfaces. Hay que considerar que el contenido de un portal es la diversidad de servicios y recursos que ofrece por lo que debe constituirse un espacio

para la participación y el intercambio, y así propiciar la creación de comunidades virtuales tendientes a fortalecer los grupos sociales.

Casas Hernández (2007), “Formación del Contador Público en el Ejercicio de la Auditoría al Control Interno de los Sistemas de Información Electrónicos”, indica: “Los procesos contables, operativos y administrativos han dejado de ser manuales, y han adquirido gran importancia las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), por lo tanto las instituciones educativas en las que se imparte la carrera de Contador Público tienen la responsabilidad de estar a la vanguardia de los avances en los sistemas tecnológicos actualizando sus programas académicos para formar profesionales dentro de estos entornos.”

2.2. Bases históricas

2.2.1 Origen y evolución de las tecnologías de información y comunicación

La información ha contribuido a que los acontecimientos que se suceden a escala mundial, continental o nacional resulten más cercanos y que la idea de la aldea global de MacLuhan se vaya haciendo realidad. La visión del mundo está adquiriendo una nueva dimensión por encima de países, comunidades y localidades, lo mismo que le sucede a las empresas. Se está en presencia de un nuevo modelo social, la sociedad globalizada, en el que las fronteras desaparecen en beneficio de los intercambios de ideas, mensajes, productos, servicios y personas.

El nacimiento de las NTIC, está relacionado con la necesidad que ha sentido el hombre de disponer de un sistema que le permita manejar gran cantidad de información con relativa rapidez, así como de efectuar cálculos a gran velocidad y de un modo mecánico, que lo libere de las penosas tareas asociadas a esas actividades,

penetrando posteriormente en todas las áreas de la vida humana, no como agente externo sino como un flujo activo en sus interrelaciones.

Es hasta finales de la segunda guerra mundial en el año 1945 cuando se comienza a conocer los sistemas electrónicos, los cuales llegan con el inicio de una nueva era en la historia de la humanidad. Sin embargo, sus orígenes relacionados a la etapa experimental se remontan a la creación en 1937 del Mark I, calculadora digital automática de gran escala, por el doctor Howard H. Aiken, cuyo diseño fue culminado en 1941 por estudiantes graduados de Harvard en conjunto con los ingenieros de la International Business Machines (IBM), luego alrededor de la misma época se desarrolló el primer computador digital electrónico en la Universidad de Pennsylvania. Pero no fue sino hasta 1951 y 1960 cuando se produjo la primera generación de computadoras eficaces, capaces de ser comercializados y no hubo que esperar mucho para que una computadora empezara a trabajar programando datos de un negocio (Enciclopedia Maravillas de la Ciencia, 8:1990).

En cuanto al campo de las telecomunicaciones, éstas tienen su origen en la creación del telégrafo, basándose originalmente en un sistema concreto de codificación (el alfabeto Morse), compuesto por señales (puntos y rayas) generadas mediante corrientes largas y cortas respectivamente, que permitían la transmisión de la información a largas distancias. Sin embargo, inventos como el teléfono, creado por Alexander Graham Bell, y especializado en las comunicaciones de distancias cortas, hicieron que el telégrafo se ocupara de las telecomunicaciones a largas distancias (Enciclopedia Maravillas de la Ciencia, 56:1990).

Asevera Huidrobo (2:2006), que: Los últimos pasos en el campo de las telecomunicaciones estaban representados por la aparición del telex y más tarde la telefonía celular o móvil, así como por la necesidad creciente de interconexión entre los ordenadores creados en el área de la informática que planteaban nuevas exigencias en cuanto al envío de la información a grandes distancias.

Es producto de los constantes avances generados en estas dos áreas que surge la telemática, producto de la fusión entre las técnicas propiamente características de la telecomunicación y su integración en los métodos y procedimientos empleados por la informática o de la informática aplicada a las telecomunicaciones.

Es entonces a partir de la plataforma informática que se desarrollan nuevos sistemas para la comunicación e información, y donde se establecen las bases para los nuevos adelantos tecnológicos que hoy en día marcan pauta. Es la explosión de las tecnologías de las computadoras o la llamada tecnología informática, lo que ha producido la verdadera revolución que puede cambiar la sociedad del siglo XXI (Huidrobo, 2:2006).

Todo ha cambiado radicalmente por el uso de una herramienta inventada hace cincuenta años (la computadora). Desde entonces a la actualidad, la Internet pasó a ser, de un instrumento especializado de la comunidad científica a ser una red de fácil uso que modificó las pautas de interacción social.

La evolución histórica de las TIC, en su corta andadura, vive un camino paralelo al de las corrientes organizativas que han sido implantadas en las empresas. La coincidencia de este hecho obedece a una condición de reciprocidad entre los cambios organizativos y los tecnológicos que los posibilitan. Como se puede evidenciar en el cuadro N° 1, en esta evolución histórica, se pueden determinar cuatro etapas:

Fuente: Huidrobo (3:2006).

Con la aparición de las TIC, las cosas se hacen un poco más fáciles para las empresas, por ejemplo la presencia de la Internet le da grandes oportunidades al mundo de los negocios. Las empresas, sin necesidad de poseer un departamento de

telecomunicaciones ni tener computadoras muy sofisticadas, pueden tener accesos a las tecnologías de mayor proyección en el ámbito mundial.

Con la transferencia tecnológica y el progreso de la digitalización que actualmente se suscitan, los laboratorios de las empresas informáticas y electrónicas de consumo han comprendido la importancia de la innovación y la sofisticación. Todos en la búsqueda de soluciones globales y apropiadas que permitan incorporar en las TIC características como: la integración, alta definición, miniaturización, ergonomía y movilidad; permitiendo esto responder a las exigencias que plantea el inicio y desarrollo de interrelaciones en una sociedad globalizada (Huidrobo, 4:2006).

En este mismo orden de ideas se puede apreciar, que hoy en día los progresos en las denominadas TIC relacionados a los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto y los avances son indetenibles. De hecho, ya se plantea un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la Información o Sociedad del Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la Sociedad Agraria y la Sociedad Industrial.

2.2.2 Tecnologías de información y comunicación (TIC).

“Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): son aquellas técnicas de comunicación que se han desarrollado en la última década y se trata de objetos materiales, instrumentos, procedimientos, conocimientos, contenidos, símbolos necesarios para crear, renovar o transmitir información” (Maherzi, 1999).

Según José Camilo Daccach en (<http://www.gestiopolis.com>):

Las TIC se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC), constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional y por las Tecnologías de la

Información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces).

Según el Centro Nacional de la Tecnología de Información (CNTI) (<http://www.cnti.gov.ve>):

Se refiere a los medios colectivos para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar máquinas de toda especie, desde los aparatos de uso cotidiano hasta las vastas fábricas automatizadas.

Las TIC son hoy en día el medio de comunicación masivo más utilizado, bien sea por maestros, alumnos o personas en general. Se utiliza por su gran cantidad de información y por qué no se requiere mucho para llegar a ella, ya que el internet es su principal exponente y su acceso es relativamente fácil, quien no utilice este método informativo esta fuera de competir a niveles altos y se margina a la gente que no la use al punto de llamarlos analfabetas o encontrarse en lo que se conoce como brecha tecnológica.

2.2.3 Objetivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):

De acuerdo con los conceptos antes mencionados se puede describir el objetivo general las TIC como el proceso que integra a cualquier entorno avances tecnológicos, para el mejor desempeño de las labores del ser humano. En el caso particular de las empresas se puede decir que el objetivo principal de la las TIC es la incorporación de rapidez, eficiencia y control de el ambiente organizacional, para así lograr un mejor proceso de toma de dediciones.

Rubinstein, (2002:14), señala: “El objetivo de la TIC es reducir la incertidumbre y mejorar las oportunidades de éxito en el control de la empresa y la toma de decisiones”.

Por otra parte, existe una gran variedad referente a los objetivos de las TIC. Estos objetivos van a estar delimitados y enmarcados según sea la aplicación de éstas.

Entre los objetivos más importantes o relevantes de las TIC, según Gil y López (2008:16), se encuentran:

- Producir beneficios de eficacia: reducir el costo unitario de la información, aumentando la velocidad con la cual puede ser recogida, mantenida, y diseminadas los controles de ejecución laboral.
- Acortar tiempo: la rápida disminución los costos de tecnología y permite el acceso más extendido.
- Fortalecer relación Internacionales: porque estas hacen la información libremente disponible a todos, incluyendo los mercados en el exterior.
- Vincular a las organizaciones empresariales a la economía global: permitir a operaciones aún en escala muy pequeña vincularse a mercados globales.

2.2.4 Características de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Empresas:

Las tecnologías de información y comunicación tienen como características principales las siguientes:

- Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso a nuevas formas de comunicación.
- Son considerados temas de debate público y político, pues su utilización implica un futuro prometedor.

- Se relacionan con mayor frecuencia con el uso de la Internet y la informática.
- Afectan a numerosos ámbitos de las ciencias humanas como la sociología, la teoría de las organizaciones o la gestión y en gran parte utilizadas para la toma de decisiones.
- Resultan un gran alivio económico a largo plazo aunque en el tiempo de adquisición resulte una fuerte inversión.

2.2.4.1 Importancia de las TIC'S

Hoy en día, los progresos en las llamadas tecnologías de la información y comunicación (TIC's), que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que se está en un nuevo tipo de sociedad llamada sociedad de conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial.

De esta forma Huidobro (2002), autor del artículo nuevas tecnologías y sus impactos en las empresas, refleja que “en el modelo agrario, la explotación de la tierra era la manera de generar riqueza. En el modelo industrial, las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas productivos, posibilitaron la fabricación masiva de productos de consumo”.

Sin embargo, la generación de la riqueza en la actualidad tiene que ver con otras maneras de proceder. Además de la importancia de la acumulación de capital y de la tecnología productiva, lo que en verdad se convierte en algo decisivo es saber qué quieren los clientes, qué hacen los competidores, dónde y a quién se puede comprar y vender en mejores condiciones, qué cambios legislativos pueden afectar a la empresa o a un sector, entre otras cosas.

En definitiva, resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las decisiones en el momento adecuado. En esta situación, las (TIC's) son muy relevantes, pues permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales, por lo cual son de gran ayuda para las empresas.

Sin embargo, como cualquier tecnología, se debe tener presente que las (TIC's) son sólo un instrumento para la gestión de las empresas. Por tanto, constituyen un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. No obstante, las tecnologías están mucho más presentes en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas (PYMES); esto se debe principalmente a la dimensión de esta y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de inversión y gestión, aunque poco a poco esta diferencia se va acortando, ya que muchas organizaciones están empezando a ser conscientes de que el uso de estas herramientas es una cuestión clave para su expansión y supervivencia.

2.2.4.2 Clasificación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Clasificar las TIC resulta una tarea difícil de realizar ya que son muchas las que lo integran, pero de acuerdo al desarrollo de esta investigación se describirán dos grandes clasificaciones, entre las cuales se encuentran:

Para la función externa de la empresa:

Para el mejor ejercicio de las actividades empresariales fuera de los espacios de la empresa, es decir, aquellas operaciones que se llevan a cabo con personas que no pertenecen a la organización, por ejemplo: proveedores, fuentes de financiamiento, clientes entre otros; las TIC pueden clasificarse de acuerdo a Wikipedia (2009: documento online) de la siguiente manera:

Radio: es una tecnología que posibilita la transmisión de señales mediante la modulación de ondas electromagnéticas. Estas ondas no requieren un medio físico de

transporte, por lo que pueden propagarse tanto a través del aire como del espacio vacío.

Televisión: es un sistema de telecomunicación para la transmisión y recepción de imágenes en movimiento y sonido a distancia.

Teléfono Móvil: es un dispositivo de telecomunicación diseñado para transmitir señales acústicas por medio de señales eléctricas a distancia.

Telecomunicaciones: es una técnica que consiste en la transmisión de mensajes de un punto a otro, formando una comunicación distanciada permitiendo la transmisión de datos, como la radio, la televisión, los teléfonos, entre otros.

Informática: es el procesamiento de información de forma automática que permite la entrada, el procesamiento y la salida de información por medio de dispositivos electrónicos y sistemas computarizados.

Hardware: corresponde a todas las partes físicas y tangibles de una computadora, sus componentes eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos; contrariamente al soporte lógico intangible que es llamado software.

Software: es el equipamiento lógico o soporte lógico de un computador digital, comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema (hardware).

Internet: es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, también llamada red de redes, que interconecta varias computadoras entre sí y circulan constantemente cantidades increíbles de información, permitiéndoles a sus usuarios llamados internautas, enviar y recibir información de cualquier parte del mundo, descargar, intercambiar, conversar, jugar, entre otras funciones.

Para la función interna de la empresa

Es importante resaltar que en medio de esta clasificación, las TIC mencionadas anteriormente también suelen ser usadas para operaciones de información y

comunicación internas de las empresas, solo que en este caso la clasificación de las TIC, están dirigidas a dispositivos software que permiten el mejor funcionamiento entre empleados de una misma organización, como por ejemplo de una departamento a otro; de esta manera las TIC pueden clasificarse en:

Sistemas de Información Administrativo:

Según **Daft** (2004) consiste según en: *“Sistema computarizado que ofrece información y soporte para tomar decisiones administrativas, llámense estos, sistemas mecánicos de procesamientos de datos que permiten describir resultados que sirven a la alta gerencia como soportes del funcionamiento llevado a cabo con cada área organizacional de las empresas.”* (p.686)

Estos a su vez son clasificados por **Daft** (2004:686-687) en:

- *Sistemas de presentación de informes: organiza la información en informes preestablecidos con que los ejecutivos adoptan decisiones ordinarias.*
- *Sistema de soporte a las decisiones: utilizan modelos de decisiones y bases de datos especializados que apoyan las decisiones de la empresa.*
- *Sistemas de información para ejecutivos: facilitan las decisiones estratégicas en los niveles más altos.*
- *Groupware: software que funciona en una red de cómputo o Internet para facilitar compartir la información, la colaboración y la forma colectiva de decisiones.*

Sistemas de Información de Operaciones:

Consiste según **Daft** (2004) en: *“Sistema computarizado que da soporte a las operaciones ordinarias de la compañía, llámense estos, sistemas mecánicos de*

procesamientos de datos y operaciones cotidianas de la empresa que no requieren tácticas complejas” (p.684)

Estos a su vez son clasificados por **Daft** (2004:684-689) en:

- Sistema de procesamiento de transacciones: registran y procesan los datos resultantes de las actividades del negocio.
- Sistemas de control de procesos: permiten vigilar y regular los procesos físicos permanentes.
- Sistemas de automatización de oficinas: permite procesar, publicar y distribuir información, así como llevar movimientos contables.
- Intranet, es un sistema de comunicación organizacional interna que utilizan tecnología de Internet y son accesibles solamente a los empleados de la organización. Una Intranet no sólo es un medio efectivo para compartir información, sino también un recurso conveniente para que los empleados comenten documentos y proyectos desde diferentes localizaciones.

Áreas donde se pueden aplicar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):

Las TIC pueden ser empleadas como se expresa a lo largo de esta investigación por cualquier ámbito funcional, desde un colegio hasta una gran empresa; para efectos de este trabajo es importante resaltar cuales son las áreas donde comúnmente, de manera adecuada puedes usarse las TIC, señala Jones y George, (2006:647-651) en:

Difusión de información al exterior de la organización.

Difusión de información al interior de la organización.

Control de Inventarios.

Información sobre proveedores (inventarios, precios, rapidez).

Información sobre compradores (volumen, rapidez, estado de pedidos).

Preparación o pago de nómina.

Transacciones financieras.

Transacciones comerciales.

Facturación.

Pago a proveedores.

Aplicaciones contables.

Concepciones de las Tecnologías (TIC)

Ortega, (1997b) Discrimina entre tecnologías convencionales (diaporamas, audiovisuales y prensa) y tecnologías avanzadas (diseño y animación informática, acceso a bibliotecas virtuales y navegación a través de redes,)

Tirado (1997) :

Distingue entre nuevas tecnologías y tecnologías avanzadas, indicando que las últimas son aquellas que poseen respecto a las anteriores los atributos de interactividad multimedia frente a la interactividad monomedia de las denominadas “<nuevas>”, y susceptibilidad de flexibilidad espacio-temporal frente a la flexibilidad espacial y temporal.

Cabero y Martínez (1995) hablan de nuevos canales de la comunicación en vez de nuevas tecnologías, ya que estas suelen implicar la utilización de tecnologías tradicionales, pero con usos diferentes y novedosos, es decir, se refiere a la integración de las tecnologías anteriores, pero de una forma tanto cuantitativa como cualitativa

Adell (1997) Las nuevas tecnologías son: “<el conjunto de proceso y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la

información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información.

Duarte y González (1998) Las nuevas tecnologías son aquellos medios electrónicos que crean, almacenan, recuperan y transmiten la información cuantitativamente veloz y en gran cantidad, y lo hacen cambiando diferentes tipos de códigos en una realidad hipermedia

Pérez (1997) Las nuevas tecnologías deberíamos contemplar, por una parte, una dimensión técnica, y por otra, una expresiva, repercutiendo ambas en la creación de nuevos entornos comunicativos

Sáez Vacas (1999) Las tecnologías de la información comprenden el conjunto formado por las telecomunicaciones y la informática y todos sus antecedentes y consecuentes (microelectrónica, redes de ordenadores, ofimática, groupware, red Internet, tecnologías del multimedia, etc.), conjunto que, como infraestructura creciente en tamaño y capilaridad tendiente a la ubicuidad.

Cebreiro (2007:163) Se refiere a que estas éstas giran en torno a cuatro medios básicos: la informática, la microelectrónica, los multimedia y las telecomunicaciones. Y lo que más importante, giran de manera interactiva e interconexiónada, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas, y potenciar las que pueden tener de forma aislada.

Comisión de Comunidades Europeas Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones, y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.

Bien podríamos referenciar más definiciones, pero es intrascendente pues no importa cuál sea el discurso, en lo general, al definir las TIC se engloban cosas semejantes e iguales, de cierta forma las distintas definiciones convergen. Ahora bien en el contexto educativo, enfoque de nuestro interés, estamos de acuerdo con Cabero (2005), en que hay que percibir la tecnología no como instrumento técnico, sino como instrumento cultural de la mente y formativo, a la vez, esto es ponernos la perspectiva sobre los efectos cognitivos de éstas TIC. Siguiendo a este mismo autor, éstas deben convertirse en herramientas significativas para la formación al potenciar diferentes habilidades cognitivas y facilitar un acercamiento cognitivo entre las actitudes y habilidades del sujeto.

2.2.5. Ventajas y Desventajas de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):

Si bien es cierto que la necesidad de comunicarse hace más notorio el carácter indispensable del conocimiento sobre las tecnologías de información y comunicación y la aplicación de éstas en distintos ámbitos de la vida humana, se hace necesario también reconocer las repercusiones que traerá consigo la utilización de estas nuevas tecnologías ya sean benéficas o perjudiciales.

A continuación se mostrarán algunas de las ventajas y desventajas que origina el empleo de las TIC en el desarrollo de las actividades del ser humano en la sociedad.

2.2.5.1. Ventajas que generan las Tecnologías de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):

Las ventajas de las TIC dependerán, en gran medida, de cómo las use una determinada entidad y cuánta importancia les otorgue en su desarrollo. De todos

modos, parece claro que se vive en tiempos en los que la máxima creatividad del hombre puede marcar la diferencia, porque la nueva economía ya no está tan centrada en los recursos naturales ni en las materias primas, sino en los flujos electrónicos de información. En esos términos, las ventajas de las TIC de acuerdo a lo descrito por Gil y López (2008:22) son las siguientes:

- Facilitan las comunicaciones.
- Eliminan las barreras de tiempo y espacio.
- Favorecen la cooperación y colaboración entre distintas entidades.
- Aumentan la producción de bienes y servicios de valor agregado.
- Potencialmente, elevan la calidad de vida de los individuos.
- Provocan el surgimiento de nuevas profesiones y mercados.
- Aumentan las respuestas innovadoras a los retos del futuro.
- Facilitan el buen funcionamiento de actividades.
- Dan acceso al flujo de conocimientos e información para mejorar las vidas de las personas.
- Producir exactitud de resultados.
- Menores riesgos de errores.
- Menores costos de desempeño laboral.
- Existe mejora de la calidad de aprendizaje.
- Permite a la universidad ofertar formación a las empresas sin los añadidos que suponen los desplazamientos, alojamientos de sus trabajadores.
- Permite ampliar su oferta de formación a aquellas personas o trabajadores que no pueden acceder a las clases presenciales.
- Mejora de la eficiencia en la institución educativa debido al avance tecnológico.
- Mejora el desempeño del docente, por cuanto parte del tiempo que antes se dedicaba a la clase, se invertirá en un mejor diseño curricular e investigación.

La Internet, como herramienta estándar de comunicación, permite un acceso igualitario a la información y al conocimiento.

Sin embargo, se debe insistir una y otra vez en el hecho de que las TIC deben ser vistas sólo como herramientas que deben estar al servicio de las organizaciones y, por tanto, son un medio y no un fin en sí mismas.

2.2.5.2. Circunstancias que limitan la expansión de las Tecnologías de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Empresas:

Según **Sáez Vacas**, (1997), las TIC, fruto del desarrollo científico, influyen a su vez en su evolución, contribuyendo al desarrollo socioeconómico y modificando el sistema de valores vigente. Aunque, como dice Sáez Vacas, (1997), "la tecnología cambia rápidamente hasta la forma como vivimos, pero en cambio nuestras propias concepciones del mundo se modifican con pereza".

Por otra parte, aún queda camino por recorrer hasta que las TIC constituyan un instrumento "convivencial" en el sentido que lo enuncia Ivan Illich: instrumento que se puede manipular sin dificultad, no constituye el monopolio de una única clase de profesionales, respeta la autonomía personal y no degrada el entorno físico.

La expansión de las TIC en todos los ámbitos y estratos de nuestra sociedad se han producido a gran velocidad, y es un proceso que continúa ya que van apareciendo sin cesar nuevos elementos tecnológicos. La progresiva disminución de los costes de la mayoría de los productos tecnológicos, fruto del incremento de los volúmenes de producción y de la optimización de los procesos fabriles, se deja sentir en los precios y nos permite disponer de más prestaciones por el mismo dinero, facilitando la introducción de estas potentes tecnologías en todas las actividades humanas y en todos los ámbitos socioeconómicos.

No obstante, a pesar de estas magníficas credenciales que hacen de las TIC instrumentos altamente útiles para cualquier persona, y por supuesto imprescindibles para toda empresa, existen diversas circunstancias que dificultan su más amplia difusión entre todas las actividades y capas sociales.

- Problemáticas técnicas: Incompatibilidades entre diversos tipos de ordenador y sistemas operativos, el ancho de banda disponible para Internet (insuficiente aún para navegar con rapidez y visualizar vídeo de calidad on-line), la velocidad aún insuficiente de los procesadores para realizar algunas tareas (reconocimiento de voz perfeccionado, traductores automáticos).

- Falta de formación: La necesidad de unos conocimientos teóricos y prácticos que todas las personas deben aprender, la necesidad de aptitudes y actitudes favorables a la utilización de estas nuevas herramientas (alfabetización en TIC).

- Problemas de seguridad: Circunstancias como el riesgo de que se produzcan accesos no autorizados a los ordenadores de las empresas que están conectados a Internet y el posible robo de los códigos de las tarjetas de crédito al comprar en las tiendas virtuales, frena la expansión del comercio electrónico y de un mayor aprovechamiento de las posibilidades de la Red.

- Barreras económicas: A pesar del progresivo abaratamiento de los equipos y programas informáticos, su precio aún resulta prohibitivo para muchas familias. Además, su rápido proceso de obsolescencia aconseja la renovación de los equipos y programas cada cuatro o cinco años.

- Barreras culturales: El idioma dominante, el inglés, en el que vienen muchas referencias e informaciones de Internet (hay muchas personas no lo conocen); la tradición en el uso de instrumentos tecnológicos avanzados (inexistente en muchos países poco desarrollados), etc

2.2.6 Definición de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Según la Fundación Bolivariana de Informática y Telemática FUNDABIT, (2008: documento en línea): “Las TIC se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) - constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional - y por las Tecnologías de la información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfases)”.

Jones y George (2006:639) definen a las TIC como un “conjunto de métodos o técnicas para adquirir, organizar, guardar, manipular y transmitir la información”.

Darft (2004:682) señala que las TIC no son más que un conjunto de: “hardware, software, telecomunicaciones, administración de la base de datos y otras tecnologías con que se almacena, procesa y distribuye información”

Revisadas las definiciones anteriores, para efectos de esta investigación, las TIC serán concebidas como herramientas de desempeño que le permiten al ser humano facilitar sus labores, proporcionando, rapidez y eficiencia por medio de una serie de hardware y software que dotan de recursos operativos, permitiendo procesar, almacenar y distribuir grandes volúmenes información en un tiempo breve y a un gran número de receptores.

De acuerdo con todos los avances que ha traído consigo la nueva era tecnológica, las TIC han representado el pilar fundamental de los progresos técnicos sociales, económicos, culturales y educativos de la humanidad, trayendo consigo importantes aportes que permiten el desarrollo material, social e intelectual de la sociedad.

Las TIC están integradas por un sin fin de elementos tecnológicos que complementan las bases intelectuales de los seres vivos, estos elementos suelen ser

complejos mecanismos compuestos por redes y procesadores de información, de acuerdo a esto, Koontz y Weirich (2004:681) señalo que las TIC están Compuestas por: "...Hardware (computadoras, impresoras), software (Windows XP, Microsoft Word, Excel y Powerpoint) y una variedad de tecnologías: telecomunicaciones, administración de base de datos, etc."

2.2.7 Objetivos las Tecnología de Información y Comunicación (TIC).

De acuerdo con los conceptos antes mencionados se puede describir el objetivo general las TIC como el proceso que integra a cualquier entorno avances tecnológicos, para el mejor desempeño de las labores del ser humano. En el caso particular de las empresas se puede decir que el objetivo principal de la las TIC es la incorporación de rapidez, eficiencia y control de el ambiente organizacional, para así lograr un mejor proceso de toma de dediciones.

Rubinstein, (2002:14), señala: *"El objetivo de la NTIC es reducir la incertidumbre y mejorar las oportunidades de éxito en el control de la empresa y la toma de decisiones"*.

Por otra parte, existe una gran diversidad en cuanto a los objetivos de las TIC. Estos objetivos van a estar delimitados y enmarcados según sea la aplicación de éstas.

Entre los objetivos más importantes o relevantes de las TIC, según **Gil y López** (2008:30), se encuentran:

- Producir beneficios de eficacia: reducir el costo unitario de la información, aumentando la velocidad con la cual puede ser recogida, mantenida, y diseminadas los controles de ejecución laboral.

- Vincular a las organizaciones empresariales a la economía global: permitir a operaciones aún en escala muy pequeña vincularse a mercados globales.
- Acortar tiempo: la rápida disminución los costos de tecnología y permite el acceso más extendido.
- Fortalecer relación Internacionales: porque estas hacen la información libremente disponible a todos, incluyendo los mercados en el exterior.

2.2.8 Características de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Las TIC tienen como características principales, según **Gil y López** (2007:31). las siguientes:

- Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso a nuevas formas de comunicación.
- Tienen mayor influencia y benefician en mayor proporción al área empresarial ya que la hace más accesible y dinámica.
- Son considerados temas de debate público y político, pues su utilización implica un futuro prometedor.
- Se relacionan con mayor frecuencia con el uso de la Internet y la informática.
- Afectan a numerosos ámbitos de las ciencias humanas, como la sociología, las teorías de las organizaciones o la gestión, y en gran parte utilizadas para la toma de decisiones.
- Resultan un gran alivio económico a largo plazo. Aunque en el tiempo de adquisición resulte una fuerte inversión.
- Constituyen medios de comunicación y adquisición de información de toda variedad, inclusive científica, a los cuales las personas pueden acceder por sus propios medios.
- Un vertiginoso desarrollo del conocimiento proporcionando mejores métodos de enseñanza.

- Revolución mundial de la tecnología permitiéndole a todos los interesados o usuarios de las TIC girar en torno a la información del mundo entero.
- Una gran explosión de información, ya que se desarrolla el intercambio de conocimientos y aprovechamiento del mismo en cualquier ámbito.
- La mundialización de la economía, facilitando el intercambio comercial y los procesos de negociación.
- Y por otro lado el usuario tiene el poder en sus manos.

Por otra parte, existen unos rasgos característicos más definidos de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), a los cuales hace alusión Gil y López (1997:32), y que se presentan a continuación:

- Inmaterialidad.
- Interactividad.
- Instantaneidad.
- Interconexión.
- Innovación.
- Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido.
- Digitalización.
- Influencia sobre los procesos.
- Tendencia a la automatización.
- Presentación en todos los sectores de una sociedad.

2.2.9 Clasificación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Clasificar las TIC resulta una tarea difícil de realizar ya que son muchas las que lo integran, pero de acuerdo al desarrollo de esta investigación se describirán dos grandes clasificaciones, estas basadas en el funcionamiento que estas llevan dentro de los ambientes empresariales, tanto para las labores internas como para las externas llevadas a cabo por los empleados de una empresa.

2.2.9.1 Clasificación de las TIC para funciones externas empresariales

Para el mejor ejercicio de las actividades empresariales fuera de los espacios de la empresa, es decir, aquellas operaciones que se llevan a cabo con personas que no pertenecen a la organización, por ejemplo: proveedores, fuentes de financiamiento, clientes entre otros; las TIC pueden clasificarse de acuerdo a wikipedia (2008: documento en línea) de la siguiente manera:

- Teléfono móvil: también llamado teléfono celular, es un dispositivo inalámbrico electrónico que permite tener acceso a la red. Su principal característica es su portabilidad, que permite comunicarse desde casi cualquier lugar. Su principal función es la comunicación de voz, como el teléfono convencional, su rápido desarrollo ha incorporado otras funciones como son cámara fotográfica, agenda, acceso a Internet entre otras funciones.

- Internet: es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, también llamada red de redes, que interconecta varias computadoras entre sí y circulan constantemente cantidades increíbles de información, permitiéndoles a sus usuarios llamados internautas, enviar y recibir información de cualquier parte del mundo, descargar, intercambiar, conversar, jugar, entre otras funciones.

- La videoconferencia: es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo, que permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, pueden ofrecerse facilidades telemáticas o de otro tipo como el intercambio de informaciones gráficas, imágenes fijas, transmisión de ficheros entre muchas de sus funciones.

- Charlas electrónicas o chats: conocido también con el nombre de cibercharla que les permite a sus usuarios realizar una comunicación escrita a través de Internet entre dos o más personas que se realizan instantáneamente, y puede realizarse de cualquier parte del mundo.

- Páginas web: es una fuente de información que adaptada a buscadores de Internet permiten a sus usuarios obtener una serie de archivos estáticos que permiten una interactividad de conocimientos que en el momento de su uso estén enlazados y acorde con la búsqueda que se realice.

- Telecomunicaciones: es una técnica que consiste en la transmisión de mensajes de un punto a otro, formando una comunicación distanciada permitiendo la transmisión de datos, como la radio, la televisión, los teléfonos, entre otros.

- Informática: es el procesamiento de información de forma automática que permite la entrada, el procesamiento y la salida de información por medio de dispositivos electrónicos y sistemas computarizados.

2.2.9.2 Clasificación de las TIC para funciones internas empresariales

Es importante destacar en medio de esta clasificación, que las TIC mencionadas anteriormente también suelen ser usadas para operaciones de información y comunicación internas de las empresas, solo que en este caso la clasificación de las TIC, están dirigidas a dispositivos software que permiten el mejor funcionamiento entre empleados de una misma organización, como por ejemplo de una departamento a otro; de esta manera las TIC pueden clasificarse en:

- Sistemas de Información de Operaciones: consiste según **Daft** (2004:684) en: “Sistema computarizado que da soporte a las operaciones ordinarias de la compañía”, llámense estos, sistemas mecánicos de procesamientos de datos y operaciones cotidianas de la empresa que no requieren tácticas complejas. Estos a su vez son clasificados por Daft (2004:684-689) en:

- √ Sistema de procesamiento de transacciones: registran y procesan los datos resultantes de las actividades del negocio.

- √ Sistemas de control de procesos: permiten vigilar y regular los procesos físicos permanentes.

√ Sistemas de automatización de oficinas: permite procesar, publicar y distribuir información, así como llevar movimientos contables.

- Sistemas de Información Administrativa: consiste según **Daft** (2004:686) en: “Sistema computarizado que ofrece información y soporte para tomar decisiones administrativas”, llámense estos, sistemas mecánicos de procesamientos de datos que permiten describir resultados que sirven a la alta gerencia como soportes del funcionamiento llevado a cabo con cada área organizacional de las empresas. Estos a su vez son clasificados por Daft (2004:686-687) en:

√ Sistemas de presentación de informes: organiza la información en informes preestablecidos con que los ejecutivos adoptan decisiones ordinarias.

√ Sistema de soporte a las decisiones: utilizan modelos de decisiones y bases de datos especializados que apoyan las decisiones de la empresa.

√ Sistemas de información para ejecutivos: facilitan las decisiones estratégicas en los niveles más altos.

√ Gruopware: software que funciona en una red de cómputo o Internet para facilitar compartir la información, la colaboración y la forma colectiva de decisiones.

2.2.10 Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Las TIC son concebidas con la suma de tres elementos importantes como son: la informática, las telecomunicaciones y el sonido-imagen. Cada uno de estos elementos contiene potencialidad por si solo y están presentes en la sociedad a grandes escalas.

En tal sentido, las Tecnologías de la Información y la Comunicación toman cada día mayor auge e importancia en su aplicación dentro de la sociedad. Están creando una forma de vida totalmente diferente a la que se estaba acostumbrada, y la cual habría sido impensable hace unos cuantos años atrás, propiciando que las

costumbres, formas de pensar, de actuar y de vivir de las futuras generaciones. Por esta razón se hace imprescindible la actualización de los conocimientos en cuanto a lo que a TIC se refiere, para poder hacer frente a todo este nuevo mundo que ya se tiene en frente. Hay que pensar que es algo necesario para ser competente y lograr desenvolverse en esta nueva sociedad invadida por las TIC.

Jones y George (2006: 639) dicen: “Tan importantes son estos adelantos de las TIC que las organizaciones que no han adoptado TIC nueva o lo han hecho mal han perdido capacidad de competencia frente a quienes sí las han adoptado”.

2.2.11 Algunas áreas donde se puede aplicar las TIC

Las TIC pueden ser empleadas como se expresa a lo largo de esta investigación por cualquier ámbito funcional, desde un colegio hasta una gran empresa; para efectos de este trabajo es importante resaltar cuales son las áreas donde comúnmente, de manera adecuada puedes usarse las TIC, señala Jones y George, (2006:647-651) en:

- Difusión de información al exterior de la organización.
- Difusión de información al interior de la organización.
- Control de Inventarios.
- Información sobre proveedores (inventarios, precios, rapidez).
- Información sobre compradores (volumen, rapidez, estado de pedidos).
- Preparación o pago de nómina.
- Transacciones financieras.
- Transacciones comerciales.
- Facturación.
- Pago a proveedores.
- Aplicaciones contables

Empresas polar

Empresas Polar es una corporación industrial venezolana con más de 70 años de historia. Es considerada la mayor empresa de Venezuela, después de la estatal PDVSA. Sus actividades productivas están centradas en el sector de alimentos y bebidas, además de otros productos. Está constituida por tres importantes empresas:

- **Cervecería Polar:** Se encarga de administrar la línea bebidas alcohólicas como la cerveza, vinos y sangrías, así como también las de maltas. Su producto principal es la Cerveza Polar en sus diferentes versiones, es considerada la mejor y más popular de Venezuela, además de la Polar Ice y la Solera, así como también de la malta Maltín Polar, entre otros productos.
- **Alimentos Polar:** Es la empresa que más productos aporta al portafolio de la organización, como harinas precocidas de maíz, aceites, arroz, pastas, margarinas, mayonesa, ketchup, atún, sardinas, pepitonas, vinagres, salsas, quesos, mermeladas, achocolatados, modificadores lácteos, avenas, crema de arroz, helados, jabones, suavizantes y alimentos balanceados para animales. Sus productos principales son: Harina P.A.N., Mantequilla y Mayonesa Mavesa, Helados EFE, Salsas Pampero, Rikesa Cheddar, Toddy, Mazeite, Atún Margarita, Arroz y pastas Primor, Jabón Las Llaves, entre otros. Cada uno de los productos antes mencionados son la marca líder en el mercado comercial de Venezuela.
- **Pepsi Venezuela:** Es el grupo encargado de la producción de bebidas gaseosas (refrescos), jugos, té frío, agua mineral, mezcladores, bebidas deportivas, bebidas energéticas y ligeramente gasificadas. Su principal producto es la bebida gaseosa Pepsi, marca líder de refrescos en el país junto con la competencia Coca-Cola. Otras bebidas gaseosas producidas por esta empresa son 7 Up y Golden. Además otros productos de

importancia son: Gatorade, Minalba, Jugos Yukery, Lipton Ice Tea, entre otros.

Empresas Polar dispone de la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importante del sector privado venezolano. Cuenta con 28 plantas y 191 agencias, sucursales y centros de distribución ubicados a lo largo de todo el territorio nacional, a lo que se suma una planta productora de alimentos en Colombia y una de malta en Estados Unidos. Los productos líderes de la organización también se comercializan en otros países de América Latina, el Caribe, Norteamérica y Europa.

Compromiso social

Empresas Polar es un actor comprometido de desarrollo sustentable y lleva a cabo acciones sociales desde sus diferentes negocios, enfocando parte de su compromiso social en el acercamiento a las comunidades vecinas a sus plantas manufactureras y agencias de distribución en todo el país, con la visión de construir un proceso de crecimiento local y comunitario en conjunto que ayude a desarrollar la localidad como un todo.

Para este acercamiento se apoya en la experticia de su fundación y en otras instituciones que conforman su red social. Son 315 personas las que dedican su trabajo diario al desarrollo de iniciativas sociales y comunitarias, lo que ha sido clave para la ejecución y éxito del compromiso social de la empresa.

Empresas Polar valora en gran medida la creación y desarrollo de alianzas estratégicas en el sector público y privado, para la consecución de los logros y la sostenibilidad. La empresa está convencida de que en lo social no se puede actuar solo, por lo que promueve el acercamiento a organizaciones empresariales, gubernamentales, comunitarias, de desarrollo social y académicas.

Fortalecer el proceso de desarrollo sustentable en las comunidades implica generar capacidades a través de la inversión social de recursos, de manera estratégica y sostenida y así es.

Desde 1982 y cada 2 años la Fundación Empresas Polar entrega el Premio Lorenzo Mendoza Fleury a la trayectoria de científicos venezolanos sobresalientes.

Aunque el premio es diseñado, coordinado y financiado por Fundación Empresas Polar, es la propia comunidad científica venezolana la encargada de proponer, evaluar y seleccionar a los candidatos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es de suma importancia ya que permite establecer el nivel de profundidad que se busca mediante el conocimiento propuesto, así como también acceder a la información referente al estudio. Hay que destacar que todos estos diseños, modelos, y formas de recopilación de la información son los que ofrecen las herramientas necesarias para responder al problema planteado. Para esto es favorable aplicar procedimientos que oriente a la recolección de los datos, en este sentido se desarrolla los aspectos metodológicos a continuación.

3.1 Tipo de Investigación

En esta sección se da a conocer el tipo de investigación según el diseño adoptado para responder al problema planteado. El tipo de la investigación es Documental y de un nivel Descriptivo, puesto que se recurrió a diversas fuentes bibliográficas para el desarrollo de este trabajo.

Para **Baena** (1985), *“La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”* (pág. 72).

En este mismo orden de ideas, se puede decir que la investigación documental es aquella que está basada en la búsqueda y recolección de información en fuentes

bibliográficas como libros, revistas, trabajos realizados por otros investigadores; con la finalidad profundizar, ampliar y formar nuevos conocimientos. A través de ella se pone en práctica entre otras cosas, la indagación y lectura de algún tema objeto de estudio.

Para **Arias** (2006), *“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”* (Pag.24).

En este sentido, la investigación descriptiva, es aquella que busca caracterizar, algún fenómeno objeto de estudio; esto con la finalidad de conocer todas las cualidades, actitudes, perfiles e implicaciones que posea el mismo. Es decir, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

3.2 Modelo de la Investigación

El enfoque con el que cuenta esta investigación es de carácter cualitativo.

Según **Taylor** y **Bogdan** (1987), definen a la investigación cualitativa como, “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

<http://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

En la información cualitativa hace necesario para su recolección y análisis una definición clara del contexto, para ello el investigador debe estudiar la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, para después interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

3.3 Diseño de la investigación

Según el autor **Palella, Santa y Martins, Feliberto** (2010), define:

El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. (pa.87)

El presente diseño de investigación es bibliográfico por cuanto se examinan fuentes secundarias, conviene ante este diseño constatar la confiabilidad de los datos, es labor del investigador asegurarse de que los datos que maneja mediante estas fuentes sean garantía para su diseño.

3.4 Análisis y Recopilación de la investigación

Dentro del proceso de investigación una de las actividades que se realiza es la recopilación de datos o recolección de la información. El esquema a seguir en esta investigación, está basado en la presentación y formulación de un problema documental, formulación de objetivos, revisión de la bibliografía referente al problema, recolección, análisis de la información y presentación de los resultados de este trabajo, con la finalidad de resolver el problema.

Sabino (2002) expresa que, *“Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Pag.99).*

La recolección de la información debe realizarse utilizando un proceso planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos. En esta investigación se utilizaron diversas fuentes que sustentan la base teórica. Entre estas fuentes están; las primarias en términos de libros y revistas que incluyen la fuente que aporta información original entre el autor y el lector, así como también otras fuentes como las secundarias que fueron Internet y direcciones Word Wide Web, por ser el más novedoso esquema de organización de información y acceso a servicios de Internet.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA INVESTIGACION

4.1 Reseñar los inicios de las tecnologías de la información y comunicación y Describir aspectos generales

Se pueden considerar las tecnologías de la información y la comunicación como un concepto dinámico. Por ejemplo, a finales del siglo XIX el teléfono podría ser considerado una nueva tecnología según las definiciones actuales. Esta misma consideración podía aplicarse a la televisión cuando apareció y se popularizó en la década de los '50 del siglo pasado. Sin embargo, estas tecnologías hoy no se incluirían en una lista de las TIC y es muy posible que actualmente los ordenadores ya no puedan ser calificados como nuevas tecnologías. A pesar de esto, en un concepto amplio, se puede considerar que el teléfono, la televisión y el ordenador forman parte de lo que se llama TIC en tanto que tecnologías que favorecen la comunicación y el intercambio de información en el mundo actual.

Después de la invención de la escritura, los primeros pasos hacia una sociedad de la información estuvieron marcados por el telégrafo eléctrico, después el teléfono y la radiotelefonía, la televisión e Internet. La telefonía móvil y el GPS han asociado la imagen al texto y a la palabra «sin cables». Internet y la televisión son accesibles en el teléfono móvil, que es también una máquina de hacer fotos.

La asociación de la informática y las telecomunicaciones en la última década del siglo XX se ha beneficiado de la miniaturización de los componentes, permitiendo producir aparatos «multifunciones» a precios accesibles desde el año 2000.

El uso de las TIC no para de crecer y de extenderse, sobre todo en los países ricos, con el riesgo de acentuar localmente la brecha digital y social y la diferencia entre generaciones. Desde la agricultura de precisión y la gestión del bosque a la monitorización global del medio ambiente planetario o de la biodiversidad, a la democracia participativa (TIC al servicio del desarrollo sostenible) pasando por el comercio, la telemedicina, la información, la gestión de múltiples bases de datos, la bolsa, la robótica y los usos militares, sin olvidar la ayuda a los discapacitados (por ejemplo, ciegos que usan sintetizadores vocales avanzados), las TIC tienden a ocupar un lugar creciente en la vida humana y el funcionamiento de las sociedades.

Algunos temen también una pérdida de libertad individual y grupal (efecto «Gran Hermano», intrusismo creciente de la publicidad no deseada...). Los prospectivistas piensan que las TIC tendrían que tener un lugar creciente y podrían ser el origen de un nuevo paradigma de civilización.

A nadie sorprende estar informado minuto a minuto, comunicarse con personas del otro lado del planeta, ver el video de una canción o trabajar en equipo sin estar en un mismo sitio. Las tecnologías de la información y comunicación se han convertido, a una gran velocidad, en parte importante de nuestras vidas. Este concepto que también se llama sociedad de la información se debe principalmente a un invento que apareció en 1969: Internet. Internet se gestó como parte de la Red de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPANET), creada por el Departamento de Defensa de Estados Unidos y se diseñó para comunicar los diferentes organismos del país. Sus principios básicos eran: ser una red descentralizada con múltiples caminos entre dos puntos y que los mensajes estuvieran divididos en partes que serían enviadas por caminos diferentes. La presencia de diversas universidades e institutos en el desarrollo del proyecto hizo que se fueran encontrando más posibilidades de intercambiar información. Posteriormente se crearon los correos electrónicos, los servicios de mensajería y las páginas web. Pero no es hasta mediados de la década de los noventa -en una etapa en que ya había dejado de ser un proyecto militar- cuando

se da la verdadera explosión de Internet. Y a su alrededor todo lo que conocemos como Tecnologías de la información y comunicación.

El desarrollo de Internet ha significado que la información esté ahora en muchos sitios. Antes la información estaba concentrada, la transmitía la familia, los maestros, los libros. La escuela y la universidad eran los ámbitos que concentraban el conocimiento. Hoy se han roto estas barreras y con Internet hay más acceso a la información. El principal problema es la calidad de esta información. También se ha agilizado el contacto entre personas con fines sociales y de negocios. No hace falta desplazarse para cerrar negocios en diferentes ciudades del mundo o para realizar transacciones en cualquier lugar con un sencillo clic. Muchos políticos tienen su blog o vídeos en YouTube, dejando claro que las TIC en cuarenta años -especialmente los últimos diez (2000-2010)- han modificado muchos aspectos de la vida.

En parte, estas nuevas tecnologías son inmateriales, ya que la materia principal es la información; permiten la interconexión y la interactividad; son instantáneas; tienen elevados parámetros de imagen y sonido. Al mismo tiempo las nuevas tecnologías suponen la aparición de nuevos códigos y lenguajes, la especialización progresiva de los contenidos sobre la base de la cuota de pantalla (diferenciándose de la cultura de masas) y dando lugar a la realización de múltiples actividades en poco tiempo. De allí que empresas como empresas polar a través de su fundación haga uso de las TIC como herramientas para maximizar el alcance de su inversión en el ámbito de la responsabilidad social construyendo plataformas de información con las comunidades para intercambiar buenas prácticas, generar conocimientos, fortalecer capacidades, promover y compartir experiencias con otras organizaciones y entes públicos y privados, nacionales e internacionales que potencien los esfuerzos en la búsqueda de un objetivo común: contribuir al bienestar y desarrollo sostenible de las comunidades.

4.2 Identificar las características de las tecnologías de información y comunicación

Las tecnologías de información y comunicación tienen como características principales las siguientes:

- Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso a nuevas formas de comunicación. En empresas polar las redes sociales (twitter, facebook y Youtube), desempeñan el papel de ser el canal de mayor alcance y efectividad en la difusión de sus programas de responsabilidad social y acercamiento de su gestión a la participación ciudadana.

- Son considerados temas de debate público y político, pues su utilización implica un futuro prometedor. Las nuevas tecnologías, más allá de democratizar su uso, la divulgación de la cultura, y ofrecer información para que los habitantes del planeta estén informados, tienen la capacidad de adormecer y movilizar grupos sociales por medio de esta comunicación de masas en las que se concretan las diferentes corrientes de opinión a través de personajes mediáticos y bien visibles

- Se relacionan con mayor frecuencia con el uso de la Internet y la informática. Sin duda el más poderoso y revolucionario es Internet, que nos abre las puertas de una nueva era, la Era Internet, en la que se ubica la actual Sociedad de la Información. Internet nos proporciona un tercer mundo en el que podemos hacer casi todo lo que hacemos en el mundo real y además nos permite desarrollar nuevas actividades.

- Afectan a numerosos ámbitos de las ciencias humanas como la sociología, la teoría de las organizaciones o la gestión y en gran parte utilizadas para la toma de decisiones. Es por ello que, en la actualidad, las empresas buscan implementar diversas herramientas o estrategias que les faciliten el logro de sus objetivos, buscando la adquisición de ventajas competitivas frente a sus rivales y, en este proceso, las TIC y las herramientas de ayuda a la toma de decisiones juegan un papel fundamental. Por otra parte, las TIC permiten la recopilación de información y su

posterior tratamiento y análisis, como base para ayuda a la toma de decisiones y como apoyo a los niveles directivos, para, finalmente, convertirse en herramienta para obtener ventajas competitivas mediante su implantación y uso, apoyando el máximo nivel jerárquico de la organización.

- Resultan un gran alivio económico a largo plazo aunque en el tiempo de adquisición resulte una fuerte inversión.

4.3 Señalar las principales ventajas y desventajas de la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas

Las ventajas de las TIC dependerán, en gran medida, de cómo las use una determinada entidad y cuánta importancia les otorgue en su desarrollo. De todos modos, parece claro que se vive en tiempos en los que la máxima creatividad del hombre puede marcar la diferencia, porque la nueva economía ya no está tan centrada en los recursos naturales ni en las materias primas, sino en los flujos electrónicos de información. En esos términos, las ventajas de las TIC de acuerdo a lo descrito por Gil y López (2007:36) son las siguientes:

- Facilitan las comunicaciones.
- Eliminan las barreras de tiempo y espacio.
- Favorecen la cooperación y colaboración entre distintas entidades.
- Aumentan la producción de bienes y servicios de valor agregado.
- Potencialmente, elevan la calidad de vida de los individuos.
- Provocan el surgimiento de nuevas profesiones y mercados.
- Aumentan las respuestas innovadoras a los retos del futuro.
- Dan acceso al flujo de conocimientos e información para mejorar las vidas de las personas.
- Facilitan el buen funcionamiento de actividades.
- Producir exactitud de resultados.
- Menores riesgos de errores.

- Menores costos de desempeño laboral.

La Internet, como herramienta estándar de comunicación, permite un acceso igualitario a la información y al conocimiento.

Sin embargo, se debe insistir una y otra vez en el hecho de que las TIC deben ser vistas sólo como herramientas que deben estar al servicio de las organizaciones y, por tanto, son un medio y no un fin en sí mismas.

Los beneficios de esta revolución no están distribuidos de manera equitativa; junto con el crecimiento de la red Internet ha surgido un nuevo tipo de pobreza que separa los países en desarrollo de la información, dividiendo los educandos de los analfabetos, los ricos de los pobres, los jóvenes de los viejos, los habitantes urbanos de los rurales, diferenciando en todo momento a las mujeres de los varones.

Otras desventajas que se pueden observar en la utilización de las tecnologías de información y comunicación son:

Falta de privacidad.

Aislamiento.

Fraude.

Merma los puestos de trabajo

4.4 Conocer los medios digitales y/o redes sociales que emplea Empresas polar, planta oriente, para poner en práctica las tecnologías de la información y comunicación.

Twitter

Es un servicio de microblogging, con sede en San Francisco, California, con filiales en San Antonio (Texas) y Boston (Massachusetts) en Estados Unidos. Twitter, Inc. fue creado originalmente en California, pero está bajo la jurisdicción de Delaware desde 2007. Desde que Jack Dorsey lo creó en marzo de 2006, y lo lanzó en julio del mismo año, la red ha ganado popularidad mundialmente y se estima que tiene más de 500 millones de usuarios, generando 65 millones de tuits al día y maneja más de 800.000 peticiones de búsqueda diarias. Ha sido apodado como el "SMS de Internet".

La red permite enviar mensajes de texto plano de corta longitud, con un máximo de 140 caracteres, llamados tweets, que se muestran en la página principal del usuario. Los usuarios pueden suscribirse a los tuits de otros usuarios – a esto se le llama "seguir" y a los usuarios abonados se les llama "seguidores", "followers" y a veces tweeps ('Twitter' + 'peeps', seguidores novatos que aún no han hecho muchos tweets). Por defecto, los mensajes son públicos, pudiendo difundirse privadamente mostrándolos únicamente a unos seguidores determinados. Los usuarios pueden tuitear desde la web del servicio, con aplicaciones oficiales externas (como paratéfonos inteligentes), o mediante el Servicio de mensajes cortos (SMS) disponible en ciertos países. Si bien el servicio es gratis, acceder a él vía SMS comporta soportar tarifas fijadas por el proveedor de telefonía móvil.

Empresas polar hace uso de esta red Social desde junio de 2009 en la cual ha compartido un aproximado de 483 fotos y videos



Facebook

<https://www.facebook.com/empresaspolartimeline> entre los distintos servicios que ofrece facebook empresas polar va a hacer uso del siguiente ya que su principal finalidad es la de informar

Grupos y páginas: Es una de las utilidades de mayor desarrollo reciente. Se trata de reunir personas con intereses comunes. En los grupos se pueden añadir fotos, vídeos, mensajes, etc. Las páginas, se crean con fines específicos y a diferencia de los grupos no contienen foros de discusión, ya que están encaminadas hacia marcas o personajes específicos y no hacia ningún tipo de convocatoria.

Además, los grupos también tienen su normativa, entre la cual se incluye la prohibición de grupos con temáticas discriminatorias o que inciten al odio y falten al respeto y la honra de las personas. Si bien esto no se cumple en muchas ocasiones, existe la opción de denunciar y reportar los grupos que vayan contra esta regla, por lo cual Facebook incluye un enlace en cada grupo el cual se dirige hacia un cuadro de reclamos y quejas.



Youtube

Es un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos. Fue creado por tres antiguos empleados de PayPal en febrero de 2005. En octubre de 2006, fue adquirido por Google Inc. a cambio de 1650 millones de dólares y ahora opera como una de sus filiales. Actualmente es el sitio web de su tipo más utilizado en internet.

YouTube usa un reproductor en línea basado en Adobe Flash para servir su contenido (aunque también puede ser un reproductor basado en el estándar HTML5, que YouTube incorporó poco después de que la W3C lo presentara y que es soportado por los navegadores web más importantes). Es muy popular gracias a la posibilidad de alojar vídeos personales de manera sencilla. Aloja una variedad de clips de películas, programas de televisión y vídeos musicales. A pesar de las reglas de YouTube contra subir vídeos con derechos de autor, este material existe en abundancia, así como contenidos amateur como videoblogs. Los enlaces a vídeos de YouTube pueden ser también insertados en blogs y sitios electrónicos personales usando API o incrustando cierto código HTML.

En el siguiente link vamos a conseguir videos desde la historia de empresas polar hasta los proyectos realizados a través de la red Actívate y construye, del compromiso de la fundación empresas polar

<https://www.youtube.com/user/EmpresasPolarOficial/featured>

EmpresasPolarOficial



E-Learning

Se denomina **aprendizaje electrónico** (conocido también por el anglicismo *e-learning*) a la educación a distanciacompletamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especialInternet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, plataformas de formación que aún hay varios de los anteriores ejemplos de aplicaciones, entre otras) como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En un concepto más relacionado con lo semipresencial, también es llamado *b-learning* (*blended learning*).

Aula Virtual

Este espacio fue concebido para el fortalecimiento de los líderes comunitarios en áreas que contribuyen al logro de las necesidades identificadas para fortalecer el capital individual y colectivo. El programa que ofreceremos próximamente es:

Programa Gerencial para Organizaciones Comunitarias:

El Programa Gerencial para Organizaciones Comunitarias busca contribuir con la formación de líderes comunitarios, promotores y emprendedores sociales efectivos con competencias para:

1. Comprender el desarrollo local y comunitario articulado al desarrollo nacional,
2. Contribuir al empoderamiento y la motivación de su comunidad para la participación y el compromiso ciudadano,
3. Multiplicar conocimientos, saberes, habilidades y destrezas, con dominios de técnicas e instrumentos para la gestión comunitaria, la incidencia pública,
4. Con habilidades para la comunicación, la interacción social y el fomento del capital social,
5. Con la adopción de actitudes y valores democráticos y de compromiso social.

A través de este link <https://ayc.ucab.edu.ve/login> se podrá ingresar para convertirse en protagonista de esta comunidad de aprendizaje y participar activamente en esta red. A través de los talleres y cursos de capacitación, fortalece tus capacidades como líder, conoce estrategias y métodos que pueden ser utilizables y replicables en tus comunidades.

En el link anteriormente mencionado se podrá acceder a los siguientes módulos:

Módulo Introductorio

Modalidad presencial - virtual, Conociendo Nuestro Espacio de Aprendizaje

Módulo 1. Desarrollo Social Comunitario

¿Para qué sirve el desarrollo social comunitario?

- Generación de conocimientos sobre desarrollo comunitario, su importancia e impacto y desarrollo de capacidades ciudadanas para fortalecer las acciones locales.

Módulo 2. Gestión Social Comunitario

¿Cómo lo hago?

- Desarrollo de capacidades y dominio de habilidades metodológicas y destrezas técnicas para el desarrollo de procesos de gestión comunitaria.

Módulo 3. Crecimiento Personal

¿Qué competencias personales debo tener?

- Desarrollo de competencias y capacidades para el relacionamiento social eficaz.

Módulo 4. Herramientas para el Trabajo Comunitario

¿Qué habilidades y destrezas debo adquirir?

- Dominio de habilidades y destrezas específicas para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad.

Módulo 5. Comunicación y Redes

¿Cómo lo comunico?

- Dominio de habilidades para la comunicación y el uso de medios alternativos.

Módulo 6. Liderazgo Eficaz

¿Cómo soy un líder eficaz?

- Desarrollo de aprendizajes, capacidades, habilidades y características para la conducción eficaz de procesos comunitarios.

Señalar los aportes de las tecnologías de la información y comunicación que ofrece Empresas polar en pro de la participación ciudadana

Red actívate y construye

Experiencias de los miembros de la red

Resultados

- Construcción de aceras, brocales y replanteo de vías en las calles Bolívar y Guzmán Díaz de la comunidad del Eneal II, Barcelona, estado Anzoátegui

Ámbito temático: Infraestructura

Nombre: Construcción de aceras, brocales y replanteo de vías en las calles Bolívar y Guzmán Díaz de la comunidad del Eneal II, Barcelona, estado Anzoátegui.

Organización: Consejo Comunal “Dios, Patria y Hombre” Eneal II.

Ubicación: Barcelona, estado Anzoátegui.

Participantes:

El Consejo Comunal “Dios, Patria y Hombre” Eneal II.

Beneficiarios:

49 familias.

267 personas.

300 escolares, incluidos los caseríos vecinos.

12 familias foráneas o itinerantes.

¿Por qué lo hicimos?

- Mal estado en que se encontraban las vías, lo que dificultaba el acceso y salida hacia las viviendas de los vecinos de esas calles.
- Imposibilidad de salir de los vecinos a sus escuelas y trabajos en las épocas de lluvia.
- La formación de grandes charcos en las vías, lo que ocasionaba maleza y criaderos de mosquitos, serpientes y roedores.

- Posibilidad de contraer dengue y mal de Chagas, así como ser picados por otros insectos y serpientes.

¿Cuál era la situación inicial?

- Falta de mantenimiento y/o de drenaje adecuado.
- En tiempo de lluvias las vías se mantenían inundadas de agua, llenas de charcos y malezas.
- Inexistencia de aceras y brocales que permitieran direccionar el flujo del agua de lluvia.
- Se hacía muy difícil el libre tránsito peatonal para caminar fuera de los charcos.

¿Qué solucionaría esa iniciativa?

- Hicimos las aceras, brocales y replanteo de las vías, para que pudiera fluir el agua en las calles.
- En tiempos de lluvia poder circular por las vías, salir y regresar a sus casas de una manera digna.
- Evitar la acumulación de agua en charcos, constituyéndose en caldo de cultivo de insectos y alimañas transmisores de enfermedades.

Aportes financieros:

Aportes de los fondos directos de la Gobernación de Anzoátegui, transferidos a las oficinas del Banco Comunal Sol y Luz del Eneal II. Una inversión total de Bs. 50.000,00.

Resultados y logros

- Se mejoró la calidad de vida de los habitantes y especialmente de los niños.
- Poder circular por las aceras y realizar actividades de recreación en las vías mejoradas.
- Evitar el estancamiento de agua en las calles, disminuyendo la proliferación de insectos transmisores de enfermedades, los malos olores y la maleza.
- El consejo comunal se dedicó a manejar conflictos y administrar recursos propios.

Enseñanzas y aprendizajes

- La participación es imprescindible para definir las prioridades de la comunidad.
- La participación es imprescindible para ejecutar con más compromiso y sentido de pertenencia las metas planteadas.
- Culminar las obras en el tiempo estipulado.
- Ser discretos y cuidadosos en el momento de pagar la nómina en el sitio de trabajo.
- Establecer alianzas con profesionales para sacar el mayor provecho al presupuesto asignado.
- El consejo comunal debe asumir la responsabilidad de negociar acuerdos con todos los involucrados para lograr el bien común.
- Repetiríamos la administración para rendir el dinero y el compromiso claro de participación de la comunidad.
- El éxito de la gestión comunitaria consiste en tener claridad de objetivos comunes y la puesta en práctica de los valores éticos.
- El consejo comunal aprendió a manejar conflictos y a administrar recursos propios.
- Juegos Deportivos Juveniles Vecinales entre 5 sectores de los Valles del Neverí, Barcelona, estado Anzoátegui

Ámbito temático: Deporte

Nombre: Juegos Deportivos Juveniles Vecinales entre 5 sectores de los Valles del Neverí, Barcelona, estado Anzoátegui.

Organización: Consejo Comunal La Ceiba.

Ubicación: Barcelona, estado Anzoátegui.

Participantes:

- Voceros de deporte de once consejos comunales que representan a las comunidades El Eneal I y II, Barrio Polar, Caico y Angostura.

Beneficiarios:

- Los beneficiarios directos son 400 niños, en edades entre 12 y 17 años, atletas en las disciplinas deportivas: Béisbol, Basquetbol, Fútbol Sala, Fútbol Siete y Kikimbol.

¿Por qué lo hicimos?

- Llevamos a cabo este proyecto porque teníamos a este delicado sector de la población sin aprovechar su tiempo libre durante los periodos vacacionales, por lo que se mantenían ociosos y como consecuencia de ello, los muchachos se veían tentados a realizar actividades ilícitas y nocivas para su salud.

¿Cuál era la situación inicial?:

- Este proyecto se realizó en vista de que las actividades deportivas y recreativas estaban dirigidas a niños hasta los 12 años y a los mayores de 18, con el apoyo de Cervecería Polar- Planta Oriente. Sin embargo, la población de 12 a 17 años no participaban o se planificaban muy pocas actividades para ellos. Esta situación representaba un riesgo social importante, debido a que

esas edades de la adolescencia son más vulnerables a la tentación de caer en vicios.

Aportes Financieros:

- Para los uniformes e implementos deportivos, hidratación, material POP, termos, pintura y reparaciones menores en las canchas se requirieron Bs. 150.000,00, provenientes de Cervecería Polar – Planta Oriente.

Resultados y Logros:

- Gracias a esta iniciativa, los niños y adolescentes en edades entre 12 a 17 años tuvieron la oportunidad de hacer buen uso de su tiempo libre durante la temporada vacacional, con lo cual se mantuvieron interesados en el deporte y lograron apartarse de muchas situaciones de riesgo social.
- Se consiguió un espacio para que la familia entera se motivara a participar en las diferentes actividades deportivas y los padres apoyaran a sus hijos cuando competían.
- Se destaca la unión fraternal entre las comunidades que competían sanamente y los muchachos ya no muestran apatía a la hora de utilizar y cuidar sus instalaciones deportivas, ya que fueron ellos quienes voluntariamente hicieron mejoras en las canchas.
- Se ha incrementado la motivación hacia la práctica deportiva: algunos niños se están inscribiendo en escuelas deportivas, y varios adultos atletas de la comunidad se han ofrecido como voluntarios para instruir a los niños en disciplinas como béisbol, fútbol y Kikimbol. Se mantiene la práctica de estas disciplinas.
- Gracias los eventos que organizamos, la alcaldía asignó en el primer año, dos promotores deportivos para estos sectores, quienes se trasladaban semanalmente a las diferentes comunidades con el fin de organizar

intercambios deportivos y enseñar las reglas vigentes de las distintas disciplinas. Actualmente su participación es esporádica.

- Los Juegos están instalados en la comunidad y se realizan anualmente.

Enseñanzas y Aprendizajes:

- Con esta iniciativa aprendimos a trabajar en equipo y crear alianzas entre los diferentes sectores comunitarios, empresas e instituciones, para lograr la ejecución de los juegos, la logística en los campos y las canchas, así como motivar de manera conjunta a los jóvenes y familias hacia la práctica deportiva
- También aprendimos que el deporte, principalmente infantil es un catalizador para impulsar relaciones fraternales entre los vecinos de nuestros sectores

E-learning

Este espacio fue concebido para el fortalecimiento de los líderes comunitarios en áreas que contribuyen al logro de las necesidades identificadas para fortalecer el capital individual y colectivo. El programa que próximamente van a ofrecer es el siguiente

Programa Gerencial para Organizaciones Comunitarias:

El Programa Gerencial para Organizaciones Comunitarias busca contribuir con la formación de líderes comunitarios, promotores y emprendedores sociales efectivos con competencias para:

1. Comprender el desarrollo local y comunitario articulado al desarrollo nacional,

2. Contribuir al empoderamiento y la motivación de su comunidad para la participación y el compromiso ciudadano,

3. Multiplicar conocimientos, saberes, habilidades y destrezas, con dominios de técnicas e instrumentos para la gestión comunitaria, la incidencia pública,

4. Con habilidades para la comunicación, la interacción social y el fomento del capital social,

5. Con la adopción de actitudes y valores democráticos y de compromiso social.

Módulos del Programa

Módulo Introdutorio

Modalidad presencial - virtual, Conociendo Nuestro Espacio de Aprendizaje

Módulo 1. Desarrollo Social Comunitario

¿Para qué sirve el desarrollo social comunitario?

- Generación de conocimientos sobre desarrollo comunitario, su importancia e impacto y desarrollo de capacidades ciudadanas para fortalecer las acciones locales.

Módulo 2. Gestión Social Comunitario

¿Cómo lo hago?

- Desarrollo de capacidades y dominio de habilidades metodológicas y destrezas técnicas para el desarrollo de procesos de gestión comunitaria.

Módulo 3. Crecimiento Personal

¿Qué competencias personales debo tener?

- Desarrollo de competencias y capacidades para el relacionamiento social eficaz.

Módulo 4. Herramientas para el Trabajo Comunitario

¿Qué habilidades y destrezas debo adquirir?

- Dominio de habilidades y destrezas específicas para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad.

Módulo 5. Comunicación y Redes

¿Cómo lo comunico?

- Dominio de habilidades para la comunicación y el uso de medios alternativos.

Módulo 6. Liderazgo Eficaz

¿Cómo soy un líder eficaz?

- Desarrollo de aprendizajes, capacidades, habilidades y características para la conducción eficaz de procesos comunitarios.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han logrado en la actualidad una gran relevancia estratégica, debido a que están cambiando las formas en que las empresas operan, sus procesos, servicios y productos; hasta en ocasiones están redefiniendo las actividades llevadas a cabo por las organizaciones. Las TIC pueden permitir a Empresas Polar lograr ventajas competitivas de diversas maneras, coordinando actividades, creando nuevas interrelaciones de negocio, y ampliando el alcance de los mercados. Los sistemas de información y comunicación estratégicos son una herramienta muy poderosa, ya que influyen en la mayoría de las áreas de las organizaciones, y en sus funciones de trabajo.

En Empresas Polar con el uso de TIC, además de contar con una clara visión de negocios, cuenta con una visión global del uso tecnológico dentro del mercado. Esta visión es necesaria para asegurar que las tecnologías estén efectivamente introducidas dentro de la organización. Cuando la adquisición de herramientas está dirigida a apoyar las estrategias del negocio, se disminuyen los costos y se aceleran los procesos administrativos, mejorando de esta forma las ganancias y beneficios, obteniendo mayores niveles de competitividad.

Innovación, investigación y tecnología son términos que se pueden encontrar en

cualquier TIC, ya sea por separado o englobando una de ellas a todas las demás, como si la tecnología, con su sola presencia, generara competitividad. Las TIC no van a resolver todo por si solas, pero si proporcionarán instrumentos poderosas para el éxito de cualquier empresa, y para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Las organizaciones utilizan las tecnologías como estrategias de negocio eficientes, podrán desarrollar la capacidad de crear, competir, innovar, y ser más creativos en sus procesos, productos, aumentando de esta manera, las opciones de proporcionar mayor eficiencia a sus clientes.

En las potencialidades tecnológicas estudiadas se destacaron importantes aportes que podrían proporcionar grandes cambios funcionales, desde software adecuados según la actividad que realice Empresas Polar, hasta los beneficios de Internet. Estas potencias técnicas vienen a contribuir a abrir paso a unas organizaciones más informadas e interrelacionadas, con las competencias productivas necesarias para enfrentar las demandas del mercado.

5.2 Recomendaciones

Más allá de seguir un modelo lineal de transferencia de tecnología, los programas de desarrollo social en Empresas Polar deben propiciar procesos de apropiación de la tecnología, esta debe llegar a solucionar problemas reales del contexto local. El desarrollo social debe ser el objetivo central de todos los procesos de innovación tecnológica y no un valor añadido de la cadena de innovación.

Es recomendable que las tecnologías sean adecuadas a los contextos, elegir una opción demasiado obsoleta o demasiado avanzada puede limitar el impacto de los proyectos de desarrollo. Es necesario abandonar la noción de que la tecnología solo

tiene que ver con lo infraestructural, se debe concebir como la combinación de conocimiento, técnicas y conceptos asociados al uso de dicha infraestructura.

Las utilidades de las innovaciones tecnológicas solo se pueden determinar a partir de sus aplicaciones prácticas en la solución de problemas locales. La participación del usuario es central, el debe ser el protagonista del cambio mediante el desarrollo de capacidades reales de uso de la tecnología. Para superar la brecha digital no basta con dejar una capacidad instalada, es necesario fomentar la capacidad de uso de la tecnología mediante la creación de contenidos, la investigación y el apoyo a procesos reales de apropiación.

Deben basarse en el correcto uso de las TIC para el desarrollo social para aprovechar la tecnología como apoyo a las vocaciones y potencialidades de las comunidades locales.

Empresas Polar debe basar su enfoque hacia las Tecnologías de Información como una parte medular del negocio, implementarla en todas las etapas de la empresa (entrada, conversión y salida), ya que esto nos permitirá evolucionar hacia el siguiente nivel: Las empresas en la Era de la Información. Debemos de enfocar el rumbo hacia las Tecnologías de Información ya que esta transición ya es inminente y si no se realiza a tiempo, mas tarde será mucho más costoso y doloroso, y eventualmente podemos llegar a desaparecer como empresa si hacemos caso omiso del cambio tecnológico que en la actualidad se está viviendo en nuestro entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación**. (5ª ed.). Caracas: Episteme. Daft, R. (2004). **Administración** (6ªed). Mexico: Thomson.

Hurtado, J. (2004). **El proyecto de investigación: metodología de investigación holística** (3ª ed). Caracas: ULAC-SYPAL

Jones, G. y George, J. (2006). **Administración contemporánea** (4ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana

Koontz, H. y Weirich, H. (2004). **Administración: una perspectiva global** (12ª ed). México: McGraw-Hill interamericana

Rubinstein, J. (2.002). **To bit or not to bit: el dilema de las decisiones gerenciales**. En: Debates IESA. Vol. VII. N° 4.

BOCCHINO, W. (1990). **Sistemas de información para la Administración, Técnicas e instrumentos**. McGraw Hill. México.

CATACORA, F. (1996) **Sistemas y procedimientos contables**. McGraw Hill. Venezuela.

COHEN, D y ASIN, E. (2000). **Sistemas de información para los negocios. Un enfoque para la toma de decisiones**. McGraw Hill. Tercera edición. México.

Referencias electrónicas:

<http://www.empresaspolar.com/>
<http://www.fundacionempresaspolar.org/>
<http://www.redactivateyconstruye.org/>
<http://www.youtube.com/watch?v=q-zDnUIIMG0>
<https://es-la.facebook.com/empresaspolar>
<https://twitter.com/empresaspolar>
<http://www.casadelahistoriadevenezuela.com/>
[http://www.cnti.gob.ve/.](http://www.cnti.gob.ve/)

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

ASCENSO:

TÍTULO	ESTUDIO SOBRE EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA EMPRESA POLAR, UBICADA EN EL ESTADO ANZOATEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Rubio., María.	CVLAC: 18.941.976 E MAIL: marisrh13@gmail.com
Seijas., Génesis.	CVLAC: 20.684.041 E MAIL: genesisseijas_16@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

tecnología, información, comunicación, empresas polar, servicios, evolución

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CONTADURÍA PÚBLICA
	ADMINISTRACION

RESUMEN (ABSTRACT):

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a veces denominadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) son un concepto muy asociado al de informática. Si se entiende esta última como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información, esta definición se ha matizado de la mano de las TIC, pues en la actualidad no basta con hablar de una computadora cuando se hace referencia al procesamiento de la información. Las tecnologías están siendo condicionadas por la evolución y la forma de acceder a los contenidos, servicios y aplicaciones, a medida que se extiende la banda ancha y los usuarios se adaptan, se producen unos cambios en los servicios. Con las limitaciones técnicas iniciales (128 kbit/s de ancho de banda), los primeros servicios estaban centrados en la difusión de información estática, además de herramientas nuevas y exclusivas de esta tecnología como el correo electrónico, o los buscadores. Las empresas y entidades pasaron a utilizar las TIC como un nuevo canal de difusión de los productos y servicios aportando a sus usuarios una ubicuidad de acceso como es el caso de empresas polar ubicada en el Estado Anzoátegui. Aparecieron un segundo grupo de servicios TIC como el comercio electrónico, la banca online, el acceso a contenidos informativos y de ocio y el acceso a la administración pública. Son servicios donde se mantiene el modelo proveedor-cliente con una sofisticación, más o menos grande en función de las posibilidades tecnológicas y de evolución de la forma de prestar el servicio.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU X
Gutiérrez., Lucas.	CVLAC:	1.586.449			
	E_MAIL	Lerg_221@hotmail.com			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2014	06	10
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.Analisisdelaimplementacióndelametodologíasixsigmacomoe strategiageneralparaelmejoramientodelacalidadenunaempresadelsec torcomercial,casounicasaplazamayor.doc	APLICACIÓN /MSWORD

ALCANCE

ESPACIAL:

TEMPORAL:

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

LICENCIADO EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NUCLEO ANZOATEGUI.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUMPEL
Secretario



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

METADATO PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario, para su autorización”

**RUBIO., MARIA.
AUTOR**

**SEIJAS., GENESIS.
AUTOR**

**DR. LUCAS GUTIERREZ
TUTOR Y JURADO**

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO