



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

# SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO

## AUTORAS:

Br. ROBETSY LUNA G.

Br. ROSMARY REYES R.

C.I.: V- 21.186.976

C.I.: V- 22.994.952

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR POR EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN**

GUATAMARE, ABRIL 2016

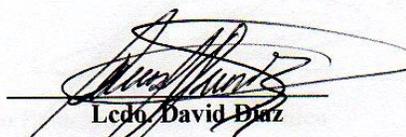


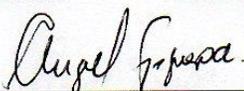
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento del Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, Titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL”** presentado por Luna González, Robetsy Euderys del Valle CI: V.- 21.186.976 y Reyes Romero, Rosmary del Carmen CI: V.-22.994.952, como requisito parcial para optar al Título de LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

**Aprobado**

  
Lcdo. Daniel Salazar  
Jurado Principal-Tutor Académico

  
Lcdo. David Diaz  
Jurado Principal-Tutor Académico

  
Ing. Ángel Figueroa  
Jurado Principal-Tutor Académico

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA  
ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como requisito  
parcial para optar al Título de “Licenciado en Administración”

Luna, Robetsy  
CI: V.- 21.186.976  
Autora

Reyes, Rosmary  
CI: V.- 22.994.952  
Autora

Lcdo. Daniel Salazar  
Jurado Principal-Tutor Académico

Lcdo. David Diaz  
Jurado Principal-Tutor Académico

Ing. Ángel Figueroa  
Jurado Principal-Tutor Académico

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al artículo 41 del reglamento del trabajo de grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrían ser utilizados para otros fines con el debido consentimiento del Consejo de Núcleo respecto, el cual lo participara al consejo universitario.”

## AGRADECIMIENTOS

Son tantos los relatos, personas, situaciones y experiencias vividas para poder llegar finalmente a este momento donde puedo dar un giro al pasado y notar como ha transcurrido tan rápidamente el tiempo, mis agradecimientos van dirigidos:

A Dios Padre Todopoderoso, en ti creo infinitamente, gracias por darme, alma, vida y corazón. A mis padres, Marilú, Nelis e Ivan, quienes me dieron en esta vida las bases para formarme como profesional, gracias por regalarme su paciencia, tiempo, por cada uno de sus días la dedicación y empeño que siempre me dieron y que siguen brindándome.

A mi pequeña hija Clara Lucía y mi futuro Esposo Johan Henríquez, juntos son mi alegría, llenan de paz esos momentos donde estoy bajo presión, estrés y preocupaciones, gracias mis amores ustedes son personas importantes; les agradezco que sean parte de mí.

A mis profesores, por todos los conocimientos impartidos y su empeño para que seamos los mejores; gran parte de ustedes quedarán marcados en mis recuerdos; mi profesor favorito ha sido mi tío Pedro José Zacarías; eres una excelente persona y un gran ejemplo a seguir.

A mis compañeros que desde el inicio de mi carrera hemos compartidos muchísimas experiencias y anécdotas, ustedes son motivo de este logro, quisiera mencionarlos a todos; ya que son importantes en mi vida y carrera; como son: mi compañera de trabajo de grado Robetsy Luna, mi comadre Jessica Pérez, Miguel Rojas, Cindy Moreno, Fraymaris Rodríguez, Gregory Mujica, Fabiola Quijada, Andreina Camejo, Majiory Carpio, Wilmary Salazar, Glormary Salazar, Ysamar Díaz, Henry Depablos, David Díaz, Douglas Leydenz, Andison Gómez, así muchos muchos más.

*Rosmary Reyes*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios padre, por darme la fuerza y fe para seguir en este arduo camino, liberando mi corazón de odio, rencores y tristezas, enseñándome que de su mano nada es imposible.

A mis abuelos, Eristelia Lunar, Roberto González y Deira Salazar por ser pilares fundamentales en mi vida, ellos que con su amor y ternura siempre me brindaron la confianza y fortaleza para seguir sin ver hacia atrás.

A mis padres, Roberys González y Euden Luna, juntos me enseñaron el valor de la vida, que no hay problema sin solución y sobre todo que no hay obstáculos que no pueda vencer.

A mi compañero de vida, Andison Gómez que durante estos años juntos me ha llenado la vida de alegría y amor, gracias por tu apoyo incondicional y por darme el regalo más dulce del mundo nuestra hija Arantza Gomez.

A mis más estimados compañeros y futuros colegas, ellos que día a día me sacaban una sonrisa con sus ocurrencias y anécdotas, mi compañera de Trabajo de Grado Rosmary Reyes le agradezco todo el esfuerzo y dedicación, Miguel Rojas, Jessica Pérez, Leonel Salazar, Henry Depablos, Fabiola Quijada, Angelys Salazar, Andreina Camejo, Majiory Carpio, David Díaz, y demás que por cuestiones de espacio no puedo nombrar pero igual estuvieron presente y les tengo mucho aprecio.

*Robetsy Luna*

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico, a mi rayito de amor,

Mi hija Clara Lucía Marín Reyes, que al crecer puedas ver todo el esfuerzo de una madre hacia sus hijos, en esta vida hay muchos retos y obstáculos, nada que no se pueda superar, te sirva de ejemplo para superar todo lo que te propongas en esta vida, que nada te sea de impedimento para lograr tus propósitos; estas pequeña ahora pero tu luz tiene una gran fuerza, puedo ver como deslumbras a quienes te conocen, eres hermosa, inteligente, te comunicas tan bonito mi niña que logras captar atención de niños y adultos; Que linda eres mi pequeña, ya quiero verte crecer, si en este momento demuestras interés por los cuadernos, colores y números, de grande vas a ser una maravillosa estudiante, resaltante y bondadosa.

Te Amo Mi Clara Lucía, para ti todo, mi dedicación, inspiración, sacrificio y amor, vas a llegar muy lejos mi clarita consentida, cuentas con mi apoyo para las situaciones buenas y malas.

*Rosmary Reyes.*

Dedico este logro a mi hermosa hija Arantza Eris del V. Gómez Luna, quien desde el día que leí “positivo” me cambio la vida, me enseñó a ser una mejor persona, tolerante y paciente, fue la fuerza que me impulso a seguir cuando me sentía acabada, eres tu mi Guerrera, luchadora como tu madre, con tan corto tiempo de vida logro enfrentarse a lo que todos decían que no podía, eres mi inspiración, el motivo por el cual doy lo mejor de mí, por eso solo le pido a Dios que me alcance la vida para verla crecer. Te dedico este y todos los logros próximos, mi lucha por ti no concluyen aquí, juntas seguiremos cosechando éxitos. Te amo inmensamente mi Chiquita.

*Robetsy Luna*

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	v
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
PARTE I. GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	14
1.1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.3. OBJETIVOS.....	23
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	24
1.4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
1.4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	24
1.4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	25
1.4.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS..	26
1.4.5. RECURSOS EMPLEADOS.....	26
1.5. CAPÍTULO I. TEORÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO .....	28
1.5.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	28
1.5.2. NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	29
1.5.3. ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	32
1.5.4. TEORÍAS DEL PROCESO DE CAMBIO .....	34
1.5.5. LA REINGENIERÍA.....	38
1.5.6. LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	42
1.6. CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE CASOS LOCAL Y REGIONAL	48
1.6.1. PLANTEAMIENTO DE CASOS REGIONAL.....	48
1.6.1.1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	49
1.6.1.2. NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	50
1.6.1.3. ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	51
1.6.1.4. TEORÍA DE PROCESO DE CAMBIO.....	51
1.6.1.5. LA REINGENIERÍA .....	53

1.6.1.6.	REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	54
1.7.	CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE CASOS NACIONAL E INTERNACIONAL .....	56
1.7.1.	PLANTEAMIENTO DE CASOS NACIONAL .....	56
1.7.1.1.	EL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	58
1.7.1.2.	NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	60
1.7.1.3.	ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	60
1.7.1.4.	TEORÍA DE PROCESO DE CAMBIO.....	61
1.7.1.5.	LA REINGENIERÍA .....	63
1.7.1.6.	REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	63
<b>1.7.2.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DE CASO INTERNACIONAL .....</b>	<b>63</b>
1.7.2.1.	EL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	64
1.7.2.2.	NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	65
1.7.2.3.	ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	66
1.7.2.4.	TEORÍA DE PROCESO DE CAMBIO.....	66
1.7.2.5.	LA REINGENIERÍA .....	68
1.7.2.6.	REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	69
1.8.	CAPÍTULO IV. RELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON OTRAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES O MODERNAS. ....	72
1.8.1.	RELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON EL OUTSOURCING Y LA REINGENIERÍA.....	72
1.8.2.	RELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL BENCHMARKING Y LA REINGENIERÍA. ....	75
1.9.	CONCLUSIONES.....	78
1.10.	RECOMENDACIONES .....	79
1.11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	80
1.12.	ANEXOS.....	81
	<b>PARTE II. GERENCIA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>85</b>
2.1.	INTRODUCCIÓN.....	86
2.2.	JUSTIFICACIÓN.....	88
2.3.	OBJETIVO.....	89
2.4.	ALCANCE .....	90

2.5.	CAPITULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA .....	91
2.5.1.	GERENCIA .....	91
2.5.2.	ESTRATEGIA.....	91
2.5.3.	LAS CINCO P' DE LA ESTRATEGIA .....	92
2.5.4.	GERENCIA ESTRATÉGICA .....	94
2.5.5.	ORIGEN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA .....	95
2.5.6.	EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	97
2.5.7.	BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA .....	97
2.5.8.	RELACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	98
2.5.9.	TÉRMINOS BÁSICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA .....	99
2.6.	CAPÍTULO II. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	100
2.6.1.	PASOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	101
2.6.1.1.	ANÁLISIS AMBIENTAL .....	102
2.6.1.2.	ANÁLISIS INTERNO .....	103
2.6.1.3.	ANÁLISIS EXTERNO .....	106
2.6.1.4.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	107
2.6.1.5.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	108
2.6.1.6.	EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	111
2.7.	CAPITULO III. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA .....	112
2.7.1.	ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN Y CIERRE.....	112
2.7.2.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	114
2.7.3.	ESTRATEGIA DE AUMENTO DE PARTICIPACIÓN.....	114
2.7.4.	ESTRATEGIA DE CONTRAMARCHA .....	115
2.7.5.	ESTRATEGIA DE AUMENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	116
2.7.6.	LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN ..	118
2.7.7.	CASO PRÁCTICO.....	119
2.8.	CONCLUSIONES.....	129
2.9.	RECOMENDACIONES .....	130
2.10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	131

PARTE III. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	132
3.1.    CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	133
3.2.    OBJETIVOS.....	135
3.2.1.    OBJETIVO GENERAL.....	135
3.2.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	135
3.3.    JUSTIFICACIÓN.....	136
3.3.1.    BASES TEÓRICAS .....	137
3.3.1.1.    SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	137
3.3.1.2.    COMPONENTES DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	137
3.3.1.3.    SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL .....	139
3.3.1.4.    CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	141
3.3.1.5.    OBJETIVO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	143
3.3.1.6.    NECESIDAD SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	144
3.3.1.7.    ANTECEDENTES.....	145
3.3.2.    MARCO INSTITUCIONES U ORGANIZACIONAL.....	145
3.3.3.    DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	147
3.4.    CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	149
3.4.1.    DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	149
3.4.2.    NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	150
3.4.3.    UNIDAD DE ESTUDIO .....	150
3.5.6.    POBLACIÓN Y MUESTRA.....	153
3.5.7.    TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..	154
3.5.8.    TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	156
3.6.    CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	157
3.7.    CONCLUSIONES.....	169
3.8.    RECOMENDACIONES .....	170
3.9.    REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	172
3.10.   ANEXOS .....	173

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. CAMBIOS EN LOS PROCESOS. ....	83
GRÁFICO N° 2. ACEPTACIÓN DE LA REINGENIERÍA.....	84
GRÁFICO N° 3. DESEMPEÑO.....	157
GRÁFICO N° 4. DISPONIBILIDAD .....	158
GRÁFICO N° 5. SATISFACCIÓN.....	159
GRÁFICO N° 6. UTILIDAD .....	160
GRÁFICO N° 7. MÉTODOS .....	161
GRÁFICO N° 8. BASE DE DATOS.....	162
GRÁFICO N° 9. ANTIGÜEDAD .....	163
GRÁFICO N° 10. MANTENIMIENTO.....	164
GRÁFICO N° 11. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	165
GRÁFICO N° 12. TOMA DE DECISIONES .....	166
GRÁFICO N° 13. REEMPLAZO.....	167
GRÁFICO N° 14. DISPOSICIÓN.....	168



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO NUEVA ESPARTA**  
**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**  
**PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**  
**CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

**SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

**AUTORAS: Luna Robetsy**

**Reyes Rosmary**

**Año 2016**

**RESUMEN**

La esencia de este trabajo de investigación es irrumpir de manera intensa en tres cátedras importantes no solo para la administración sino también para analizar su impacto dentro de las organizaciones, como lo son la gestión del cambio organizacional, que se basa en algún tipo de transformaciones que se deben hacer en las áreas funcionales básicas; la gerencia estratégica se emplea para resolver dificultades o mejorar escenarios por medio de modelos estratégicos; y los sistemas de información gerencial a través de sistemas transaccionales, de apoyo a las decisiones o estratégicos, que facilite las actividades en los distintos niveles. Estas tres cátedras se relacionan en la organización porque la puesta en marcha de un sistema tecnológico conlleva a la implementación de una estrategia, lo que genera una respuesta a un cambio organizacional; su unión conforma un buen apoyo para ir optimizando cada vez más las decisiones a nivel estratégico.



## PARTE I. GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

## **1.1.INTRODUCCIÓN**

Las Organizaciones a nivel mundial están sujetas a un ambiente continuo de cambio, aspectos tales como el crecimiento de la internacionalización, globalización economía y desarrollo de nuevas tecnologías de información, por lo que están provocando una mayor presión competitiva, originando necesidad de un proceso de cambio para la mejora continua en las mismas. Es por esta razón que, el Cambio Organizacional hace presencia, puesto que consiste en la capacidad de adaptación y superación que poseen las organizaciones frente a las diferentes transformaciones, por tal motivo, es una labor muy compleja debido que el proceso de cambio es continuo, tomando en cuenta, lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento dado para alguna organización, puede de igual manera, no causar el mismo efecto para otra organización que opera en un momento diferente.

Una vez, entendida esta situación, es necesario que las organizaciones estén en capacidad de reestructurarse y adaptarse a diferentes transformaciones que sufra el entorno que las rodea. En consecuencia, la capacidad que poseen algunas organizaciones para responder rápidamente a los cambios imprevistos, es el factor que la diferencia de las demás. Para ellos, se hace indispensable la implementación de estrategias o herramientas para instruirse en el manejo del cambio en las organizaciones, así pues, crear de ello una fortaleza en vez de una debilidad.

Actualmente, han surgido diferentes herramientas para mejorar la eficiencia de los negocios, la Reingeniería es considerada una de ellas, la cual no es más que la visión totalmente nueva de cómo se deben organizar y administrar las organizaciones para que logren el éxito empresarial. Este término fue presentado en el contexto académico por Hammer y Champy en el año 1993. Ambos autores presentan su experiencia acumulada principalmente durante la década de los años 80. A partir de ellos se desata una verdadera fiebre en las organizaciones a nivel mundial por la aplicación de esta metodología.

Los autores antes nombrados definen la reingeniería como: “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (1993; p 34).

Por otra parte, quizás pueda parecer que la Reingeniería, solo se orienta a las organizaciones cuya finalidad es hacer negocio, dejando fuera del contexto a las instituciones sin fines de lucro y a la Administración Pública. Sin embargo, existen diversos autores que apoyan restricciones por considerar que proceso de negocio no solo son aquellos que aportan valor de negocio a las organizaciones. Y quizás también por eso mismo no ha sido bien comprendido en la Administración Pública.

Es importante señalar, que la aplicación de la reingeniería es perfectamente válida en la administración pública, puesto que los procesos realizados dentro de las organizaciones son las que se encuentran sujetos al rediseño y no las instituciones y la diferencia básica con las organizaciones privadas, se encuentra en la normativa vigente y la aplicación de las leyes del Estado; dicha herramienta le brinda a la administración pública la posibilidad de conocer las deficiencias en cuanto a procesos, es decir, poder enfocar cuáles son los problemas; sobre todo los relacionados con el personal; que situaciones los acarrea y la posibilidad de mejorar continuamente a través del rediseño de uno o varios procesos que estén ocasionando las fallas.

En el mismo orden de idea, la reingeniería en el Área de Recursos Humanos es un enfoque gerencial moderno que permite revalorizar el capital humano en la organización con el propósito de lograr una fuerza de trabajo más dinámica, eficiente y competitiva. Su finalidad es dotar a las organizaciones de una mayor capacidad, flexibilidad y velocidad en la estructura, procesos de trabajo y tareas que realizan las personas a fin de generar un mayor valor económico y mayor impacto en la satisfacción y clima laboral de la organización

El propósito de la reingeniería es producir la optimización del flujo de trabajo y de la productividad de la institución, en líneas generales esta herramienta en el área de recursos humanos se basa en crear un recurso humano multi-habilidoso que domine las operaciones, flexible, que afronte los cambios motivado, evitando así que los trabajadores no agreguen valor a los procesos, distracciones y la resistencia a los cambios.

Por tal motivo, es necesario contar con el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones, no solo para favorecer los niveles de información llevando un control más eficiente, sino para facilitar de manera decisiva una nueva forma de configurar los procesos o procedimientos en la Administración Pública. En consecuencia, la presente investigación tiene como finalidad describir la Reingeniería como una herramienta para la gestión del cambio en la Contraloría del Municipio Maneiro, específicamente en la Oficina de Recursos Humanos, a fin de analizar el impacto que conlleva la implementación de la reingeniería en el área de Recursos humanos.

Este trabajo de investigación titulado “la reingeniería aplicada como herramienta para la gestión del cambio en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro”, tiene como propósito repensar la forma en que se maneja todos los tipos de recursos humanos dentro de esta institución, teniendo en cuenta que factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación son factores fundamentales para garantizar la satisfacción de los usuarios e impulsar el éxito organizacional.

En el presente proyecto de investigación se constituye de la siguiente manera: en su primera parte se vislumbrará el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los aspectos metodológicos, a su vez, este se compone de tres capítulos; en el capítulo I, titulado las Teoría de Gestión del Cambio, establecerá las bases teóricas para la indagación del tema antes mencionado. El capítulo II y el capítulo III hacen

referencia al planteamiento de ciertos casos prácticos, donde se evidencia la Gestión del Cambio en el ámbito local, regional, nacional e internacional; por su parte, el capítulo IV hace mención a la relación del cambio con tendencias administrativas actuales o modernas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

## 1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente, las organizaciones viven inmersas en un entorno empresarial dinámico de constantes cambios significativos, factores como la internalización, globalización económica y desarrollos de nuevas tecnologías demanda la necesidad de adaptarse frente a diversas transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo. Para Guízar (2008) el cambio implica *“redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objeto de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio”*. (p. 7).

Es por estas razones, la necesidad de cambio y modernización en la Administración Pública es mayor cada día, estas deben poseer la capacidad de transformar su espíritu empresarial, dado a su naturaleza inflexible el proceso de cambio es más drástico, por ende, se requiere que los dirigentes abandonen de feudos o parcelas de poder, para aprovechar las situaciones de conflicto e innovación. Esto hace alusión, a un plan agresivo de inversión cuya prioridad se enfoque en la capacitación, actualización del recurso humano, además de implementar herramientas modernas con la intención de avanzada y modernizar el sector público.

Partiendo de los supuestos anteriores, la Reingeniería para la gestión del cambio organizacional emerge como un tema nuevo dentro de la Administración Pública, la cual no solo trata de introducir nuevas tecnologías, realizar modificaciones estructurales o desarrollar nuevos modelos gerenciales, implica romper paradigmas, tradiciones, hábitos, costumbre y rutinas incorporadas en la cultura organizacional de la institución.

Según Hammer y Champy (1993) la Reingeniería de Proceso se define como: *“la revisión y rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez”*. (p. 34). Esta herramienta no es un concepto aislado de la Administración Pública, puesto que

la Reingeniería se orienta a los procesos y no a las organizaciones como negocio, por tal razón, es plenamente aplicable en sector público.

En general, para los órganos de la Administración Pública en Venezuela el uso de la Reingeniería en el área de recursos humanos es de suma importancia para su éxito, sirviendo de apoyo para la identificación de problemas, además aporta la información relacionada con todo el personal y ayuda a redefinir los procesos de dicha área. La administración y desarrollo de personal en el sector público la ejercerá el Despacho de la institución por órgano de la Oficina de Recursos Humanos, a quien corresponderá cumplir con las directrices, normas y decisiones respectivas, así como cumplir funciones asignadas en el reglamento interno, manuales de organización y/o resoluciones organizativas.

En este sentido, las Contralorías en Venezuela, al formar parte de la Administración Pública presentan un exceso de rigidez, donde se ven afectados los procesos de la Oficina de Recursos Humanos, como por ejemplo en la uniformidad del diseño de puestos, esquemas de remuneración, movilidad interna y externa extremadamente baja, dificultad para modificar la estructura de cargos de las unidades organizativas y la gestión centralizada de los sistemas de información de personal, entre otros aspectos.

La Contraloría del Municipio Maneiro es una institución que se dedica a ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos de los Órganos y Entes Centralizados y Descentralizados del Municipio Maneiro, sujetos al control de este Órgano Contralor, de conformidad con las leyes y ordenanzas que regulan la materia. Está ubicada la Av. Circunvalación Norte, Edif. Centro Empresarial Esparta, piso 2, Oficina 2c, diagonal a la E/S Texaco. Los Robles, Municipio Maneiro. Estado Nueva Esparta.

La Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro actúa como órgano asesor de apoyo en el área de administración de los recursos humanos, se

encarga de planificar, coordinar, dirigir, diseñar la implantación y ejecución de programas en materia de desarrollo en dicho Órgano. En particular, lo relacionado al reclutamiento, selección, clasificación, remuneración, desarrollo, evaluación, adiestramiento, registro, control y bienestar social de los funcionarios de dicho Órgano de Control Fiscal.

En una entrevista con el jefe de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro describió que el déficit presupuestario que enmarca la institución, impide la innovación de los procesos, esta afirmación hace alusión a la reprogramación del presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2015, quedando el monto del presupuesto en cinco millones novecientos mil bolívares exactos (Bs. 5.900.000.00) que representa 79.83% de lo solicitado. Esta reprogramación se dio prioridad a la partida de Gastos de Personal que representa el 85.96%, posteriormente, se obtuvo la aprobación de cinco (5) créditos adicionales por la cantidad de cuatrocientos sesenta y ocho mil ochocientos veinticinco con 86/100 (Bs. 468.825.86), de los cuales son un 20% se destinó para la implementación de herramientas como la Reingeniería con la finalidad de ayudar la gestión del cambio como una manera de realizar un cambio radical en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.

Lo anteriormente descrito, afirma que en vista de las deficiencias en los procesos de sistema de selección, reclutamiento, capacitación, clasificación de los cargos, evaluación del desempeño y de remuneraciones poseían gran cantidad de deficiencias, debido a que los procesos realizados eran anticuados; es decir, que no se adecuaban a las necesidades, además ocasionaban retrasos a las demás operaciones; dichos procedimientos ameritaron un cambio drástico a través del rediseño, básicamente fue como comenzar de cero, dicho de otra manera, cambiar de todo a nada, eliminando los procedimientos que no agregaban valor al proceso y tomando en cuenta lo positivo de cada uno de los trabajos realizados en la oficina.

Por lo anterior expuesto, el propósito de abordar este tema, consistió en analizar la Reingeniería como herramienta para el Cambio Organizacional en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, con la finalidad de indagar el impacto de la implementación de esta herramienta para la gestión del cambio organizacional mediante el rediseño o reestructuración de los procesos, con el objetivo de alcanzar y consolidar, a través de las distintas etapas, la visión de lo que se quiere llegar para lograr el éxito.

## **1.3.OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la Reingeniería como herramienta para el Cambio Organizacional en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir los aspectos teóricos relacionados a la Reingeniería en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.
- Identificar los procedimientos que se realizan en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.
- Describir la Reingeniería en el Área de Recursos Humanos en la Contraloría Municipal de Maturín, Estado Monagas.
- Describir la Reingeniería en el Área de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República, Venezuela y Contraloría General de la República del Perú.
- Relacionar la Reingeniería de Recursos Humanos con otras tendencias administrativas actuales o modernas.

## **1.4.ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Fidias G. Arias (2006), expresa que la Investigación de Campo consiste en; “la recolección de todos datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p.31).

El presente estudio está enmarcado en un tipo de investigación de campo, puesto que los datos fueron extraídos en forma directa de la realidad, a través del uso de instrumentos para recolectar la información necesaria para describir el cambio organizacional mediante la reingeniería en la oficina de recursos humanos. Asimismo, los datos secundarios se obtuvieron de la revisión de diversos documentos, de manera sistemática, rigurosa y profunda para poder definir los aspectos teóricos relacionados a la reingeniería de recursos humanos; además de aportar información relevante para el planteamiento y desarrollo de los diferentes casos de estudio.

### **1.4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para Tamayo (2007) la investigación descriptiva: “comprende la descripción como registro, análisis e interpretación de la naturaleza y composición o procesos de los fenómenos; esta trabaja sobre realidades de hechos y su características fundamental es la de interpretación correcta” (p. 46). En este proyecto se desarrolló bajo un tipo de investigación descriptiva puesto que el estudio busca describir las propiedades importantes el proceso de rediseño en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, específicamente en los procedimientos de capacitación, selección, reclutamiento y remuneración del personal.

### 1.4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Arias F (1999), define las técnicas de recolección de datos como: “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, en este proyecto se emplearon distintas técnicas descritas a continuación:

- ❖ **Observación Directa:** Según Sierra (1991) se define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente el de la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente en el tiempo en que suceden con arreglo en las exigencias de la investigación científica” (p.253). Para la realización de este proyecto se realizaron diez visitas a la institución en estudio con el objeto de recabar información, posteriormente aplicar la encuesta al personal de la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.
- ❖ **Revisión Documental:** Ibañez (1990) afirma al respecto que: “Comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute toda la información recabada y utilizada”(p.443). En el marco de la investigación se realizó la revisión bibliográfica de diversos libros, tesis, asimismo, se examinó el Estatuto de Personal y Reglamento Interno de la Contraloría del Municipio Maneiro, con la finalidad de obtener los conocimientos generales y precisos para la realización del proyecto.
- ❖ **Entrevista Estructurada:** Según Buendía, Colás y Hernández (1998), es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador” (p.127). Para la realización de este estudio, se le aplicó dicha entrevista constituida por cinco (6) preguntas netamente cerrada al Jefe de Recursos

Humanos, dos (2) Auxiliar Operativo I, Administrador I, Coordinador de Administración y Presupuesto, Analista de Personal I. (Anexo n°1)

#### **1.4.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En la presente investigación se realizó un procesamiento de datos, según Tamayo y Tamayo (2007), expresa “una vez recopilados los datos mediante los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas”:

- ❖ **Tabulación:** se define como los requisitos de diversos tipos de respuestas en las alternativas respectivas, para luego realizar un análisis estadístico como los porcentajes y promedios.
- ❖ **Gráficos:** es un instrumento muy usado para la representación de datos económicos. Se utiliza para comparar visualmente de una forma muy directa las áreas que corresponden a múltiples datos. Se trabaja con porcentajes de un dato para poder establecer la comparación.

#### **1.4.5. RECURSOS EMPLEADOS.**

##### **1.4.5.1.RECURSOS HUMANOS.**

Este Trabajo de Grado, modalidad de Cursos Especiales de Grado será realizado por las estudiantes de la Universidad de Oriente, asesoradas por tres profesores cada uno especializado en las cátedra; Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistema de Información Gerencial. Por parte de la institución, la información fue proporcionada por los cinco funcionarios que conforma la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro:

- ✓ Jefe de Recursos Humanos, Abg. Harold Rojas.
- ✓ Dos (2) Auxiliar Operativo I, T.S.U., Mercede Pepin y Gregorio Marcano.
- ✓ Coordinador de Admón. y Presupuesto, Lcdo. Wilfredo Núñez.
- ✓ Administradora I, Lcda. Adriana Díaz.
- ✓ Analista de Personal I, Lcda. Arminda Acosta.

#### **1.4.5.2.RECURSOS MATERIALES.**

Dado el tipo de investigación de tipo Campo, se hará uso de diversos recursos materiales, tal como se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro n°01, Recursos Materiales

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Equipos de computación. (Laptop)	2
Impresora.	1
Dispositivos digitales.	3
Resmas de papel. (tipo carta)	2
Libros, tesis, documentos digitales.	10
Materiales de oficina. (lápiz, bolígrafos, otro)	5

Fuente: Elaboración Propia.

## **1.5.CAPÍTULO I. TEORÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

### **1.5.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Robbins (2004) define el cambio como: “hacer las cosas de otra manera”. El cambio organizacional se entiende como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y/o externo, por lo que, los cambios organizacionales pueden ser inducidos o no; según Chiavenato (2004, p.550) el cambio quiere decir pasar de un estado a otro, así como también transformación, perturbación, interrupción y ruptura.

El Cambio Organizacional se basa en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Así mismo, se puede decir, que son el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos. (Chiavenato, 2000, Pág. 288).

Considerando el argumento de Carlos A. Acosta R. (2001), el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan.

Tomando como referencia, Tripier, B (2002, p.111); define el cambio organizacional como: “el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. De manera que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita nuevamente el equilibrio”. Este autor nos indica que las áreas involucradas en un proceso de cambio organizacional son: relativos a valores, misión, visión; estructurales que implican alteraciones en la división de los puestos de trabajo y reajustes de roles; tecnológicos,

que involucran aspectos como la tecnología de la información en general; estratégicas que están asociadas a reposicionamiento del mercado y la cultura.

La Contraloría Municipal de Maneiro es un ente gubernamental autónomo encargada de evaluar la gestión de ingresos, egresos y bienes del Municipio Autónomo Manuel Placido Maneiro, la cual está en constante trato con el público y con diversos cambios de programas. Cuando los cambios organizacionales se producen estos suelen afectar a varios elementos constituidos en esta institución como son los objetivos, tareas, estructuras, procesos, personas, valores y recursos. El encargado en dirigir un proceso de cambio debe tener claro la meta del cambio, definirlo y sobre todo no confundir problemas con soluciones, tener la seguridad de que está utilizando herramientas apropiadas, en la secuencia correcta y que el resultado será positivo para la organización en general.

En esta institución fueron establecidos cambios en la estructura de la Oficina de Recursos Humanos, a raíz de la nueva gestión en noviembre de año 2011, se generan cambios en la institución que originaron en su momento el restablecimiento del Reglamento Interno de la Contraloría, readaptación de la cultura organizacional involucrando el establecimiento de una nueva misión, visión, objetivos, valores, principios, fundamentalmente el rediseño de la estructura organizativa de la institución, con la finalidad de modernizar la Administración Pública Municipal, promoviendo y desarrollando el proceso de sistematización para el ejercicio del control. Por tales motivos, el rediseño de la Oficina de Recursos Humanos se orientó a cubrir las necesidades reales y diseñar un plan de capacitación de personal para mejorar los controles internos, cumplir eficientemente las actividades, objetivos y metas.

### **1.5.2. NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Según Graciela Perozo, (2003) El mayor reto de las organizaciones es la necesidad de identificar que se debe cambiar, y como mantener dichos cambios a

múltiples niveles. Existen amplias categorías posibles de cambio e innovación organizativa. Entre ellas se encuentran: Las metas y estrategias, las personas, la tecnología, la estructura y la cultura organizacional (p.12). Por su parte, Romeo (1999) considera que la organización puede dividirse en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios, los cuales son:

- ❖ **Nivel Estratégico;** cuando se propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su misión y visión, normalmente no es más que el punto de partida para cambiar otros aspectos de la organización. En definitiva, los cambios organizativos planificados comienza con una nueva estrategia y nuevas metas u objetivos, pero estas sólo representan preliminares para el posterior cambio organizativo.
- ❖ **Nivel Estructural;** implica modificar las relaciones de autoridad o similares. Si se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos claves en el diseño de una organización, que impliquen cambios en la estructura. Se han identificados diversas tendencias actuales en la estructura y diseño organizativo orientadas a: la reducción de la estructura de personal, aplanamiento y descentralización para acelerar el proceso de toma de decisiones, lo que significa que esencialmente, los cambios estructurales implican cambios de división y coordinación del trabajo, es decir, cambios en diferenciación. Esta es una tarea ambiciosa y deben gestionarse de manera congruente con otros aspectos de la organización como las personas, tecnología, cultura, entre otros.
- ❖ **Nivel Técnico;** son aquellos cambios en la tecnología, abarca modificaciones en la forma en cómo se procesa el trabajo, métodos y equipos que se utilizan o sea los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general introducción de equipos, herramientas o métodos nuevos, la automatización o la computarización. Se nota en la necesidad imperante que tienen los organismos

públicos en adaptarse a estas nuevas tecnologías para dar respuestas más cónsonas con los servicios que prestan las Contralorías a la Nación. Estos cambios tecnológicos se evidencian con más computadoras y automatización, incorporación de programas de reingeniería, y otros.

- ❖ **Nivel Humano;** constituyen cambios en las personas, como: modificaciones en sus actitudes, habilidades, expectativas, percepciones, comportamiento de los empleados; los cambios en las habilidades de relaciones humanas, o la manera en que las personas se relacionan entre sí; por ser transformaciones que se corresponden con las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos, los que pertenecen, casi exclusivamente, al dominio del cambio emocional (Romeo, 1999). Incluyendo a su vez según Daft y Steers (1992) cuatro grandes tipos de cambios: en los papeles y patrones de interacción; en las habilidades técnicas, en las habilidades de relaciones humanas; y las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos. De tal modo que el cambio de la conducta de los individuos y grupos requiere la transformación de uno o varios de los niveles mencionados.

En el caso de la Oficina de Recursos Humanos en la Contraloría del Municipio Maneiro, se precisó un cambio en el nivel técnico y humano, puesto que la implementación de la reingeniería no solo trata del rediseñar procesos, introducir nuevas tecnologías, realizar modificaciones estructurales o desarrollar nuevos modelos gerenciales, también implica romper paradigmas, tradiciones, hábitos, costumbre y rutinas incorporadas en la cultura organizacional de la institución. Es por ello, que esta herramienta también se orienta al cambio del comportamiento de humano, tomando en cuenta el recurso humano como factor clave en la ejecución de los procesos.

En el nivel humano, Según el Jefe de Recursos Humanos para lograr el cambio en esta Oficina se propusieron varios tipos de cambio conductual:

- a) Programas de Capacitación: para cambiar los patrones de interacción y las habilidades técnicas, los cuales se implementaron para socializar a los nuevos empleados en los modos de interacción y requisitos de desempeño de sus puestos o para determinar las habilidades técnicas y administrativas que los trabajadores necesitan para ascender profesionalmente.
- b) Desarrollo Organizacional: para modificar valores y actitudes básicas que sustentan el ambiente organizacional, se emplearía en los cambios planificados organizacionales que tienen por objeto mejorar y solucionar problemas relacionales entre los individuos y los grupos.

En relación al nivel técnico, en la Contraloría del Municipio Maneiro en la Oficina de Recursos Humanos, es probable que los objetivos respecto a la implementación de un Sistema de Información requirieron de investigación y desarrollo, lo que implicó de alguna manera capacitar al personal, lo que significó cualquier otro tipo de cambio.

### **1.5.3. ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Cuando los cambios organizacionales se producen estos suelen afectar a varios elementos constituidos en la empresa como son los objetivos organizacionales, tareas, estructuras, procesos, personas, valores, recursos. El encargado en dirigir un proceso de cambio debe tener claro la meta del cambio, definirlo y sobre todo no confundir problemas con soluciones, tener la seguridad de que está utilizando herramientas apropiadas, en la secuencia correcta y que el resultado será positivo para la organización en general.

Los elementos necesarios para el proceso de cambio según Kotter (1992) son: un líder fuerte, una visión clara de lo que se necesita hacer, desarrollo de los nuevos procedimientos de trabajo y organización abierta al aprendizaje.

- ❖ Líder fuerte, maneja las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, estos son quienes deberán precisar y asegurarse de la participación del grupo y aumentar la productividad; el líder ha de convencer conmovedor, debe ser capaz de actuar ante las situaciones difíciles y tratar de anticiparse a ellas, en el caso de la contraloría el líder está representado por el contralor a cargo.
- ❖ Visión clara de lo que se necesita hacer.
- ❖ Desarrollo de los nuevos procedimientos, en las organizaciones para la gestión del cambio suelen constituir equipos de mejora, integración y comité de seguimiento.
- ❖ Organización abierta al aprendizaje, se refiere a la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento de las rutinas organizativas, esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional.

Según manifiesta Teonorio, (2008) la necesidad del cambio debe ser analizada, definida y todos los que participan en el proceso de cambio, este proceso debe tener unos objetivos claros, cuantificables, aceptados por los participantes y que no solo encajen en la estrategia de la empresa, sino que ayuden a esta a conseguir sus objetivos estratégicos globales.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, las condiciones vitales es esencialmente tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. Para realizar un cambio exitoso es condición fundamental el auto convencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio.

En relación al elemento del Cambio Organizacional que más resalta Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro se evidencia en el líder

fuerte el mismo es ejercido por el Jefe de Recursos Humanos y es el encargado de en respaldar, autorizar y motivar el esfuerzo total de reingeniería. Este tiene la autoridad suficiente para persuadir a los funcionarios de dicha oficina para aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería.

Por tal motivo, es fundamental que en la Oficina de Recursos Humanos se mantenga un equilibrio perfecto con respecto a los elementos del cambio, manteniendo de igual forma una visión clara de lo que se quiere hacer con la implementación de esta herramienta, desarrollar nuevos procedimientos y está siempre abierta al aprendizaje, esto producirá un buen clima laboral y ambiente confianza mutua entre el líder y los empleados, buena comunicación, interacción de grupo, participación de involucrados, libre expresión, lo cual conlleve a una mejoría funcional.

#### **1.5.4. TEORÍAS DEL PROCESO DE CAMBIO**

En las últimas décadas se han realizado contribuciones en relación con la teoría de cambio organizacional, empleados para llevar a cabo o tratar de explicar, de una forma efectiva el proceso de cambio, a continuación se exponen los siguientes modelos:

Modelo de Kurt Lewin (1947; 1951) denominado: el cambio planificado en tres etapas, define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, para el autor dicho comportamiento es producto de dos fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio, denominadas fuerzas impulsoras y las que resisten a que el cambio se produzca, llamada fuerzas restrictivas que desean mantener el status quo, o sea que las situaciones no cambien y se mantengan como está. Cuando ambas fuerzas están en equilibrio los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi estacionario, para modificar ese estado se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Lewin visualizó el proceso de cambio como un proceso con tres etapas básicas siguientes:

- ❖ El descongelamiento. Conocido como movimiento hacia el nuevo estado, puede caracterizarse como una fase de derretimiento del sistema y de creación de motivaciones o disposición para el cambio. Ocurre con la incorporación de los cambios planeados. Para ampliar la explicación de esta primera fase la descongelación, crea una motivación para el cambio. Si los empleados se sienten incómodos con la situación actual, pueden ver la necesidad para el cambio. Sin embargo, en algunos casos se plantea una cuestión ética con respecto a la legitimidad de excitar deliberadamente el descontento que desemboque al cambio. El objetivo de esta etapa es que surja la motivación para crear cierta clase de cambio; se haga consciente la necesidad de cambiar. Se reconozca el problema y se seleccione la solución que mejor convenga entre un grupo de alternativas. Esta fase se completa cuando los individuos que participan entienden y aceptan la necesidad del cambio (Lancaster, 1982; Welch, 1979).
- ❖ El desplazamiento. También llamada movimiento, consiste en desplazarse a un nuevo nivel de conducta, cuando los individuos cuentan con suficiente información para aclarar e identificar el problema, puede planearse e iniciarse el cambio por sí mismo. En este sentido, se seleccionan los objetivos progresivamente, y se definen etapas, métodos, metas, tiempo y criterios de evaluación a la hora de asignar recursos, responsabilidades y compromisos.
- ❖ El Recongelamiento. Como fase final del cambio, en la que integran y estabilizan nuevos cambios, el refuerzo de la conducta es crucial cuando los individuos integran el cambio dentro de su propio sistema de valores. Las técnicas de retroalimentación positiva y de crítica constructiva refuerzan la nueva conducta (Olson, 1979). Ayudando a la gerencia a que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean condiciones y las garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

Se debe reconocer que existen varios modelos de teorías de proceso de cambio propuesta por varios autores, como son:

- Modelo de Roger Shoemaker y el cambio en cinco fases, según su estudio observó que los antecedentes de los individuos que intervienen en un cambio, así como el ambiente circundante, son antecedentes de cambio. Identifico cinco fases para la adopción del cambio: consciencia, interés, evaluación, ensayo y adopción. Los individuos necesitan estar interesados en la innovación; entonces: el cambio se acepta o adopta; el cambio se rechaza.
- Modelo de planeación, que fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley (1973). El cual indica que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y esta información sólo es útil si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.
- Modelo de Investigación-Acción, se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción con base en lo que indican los datos analizados. Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado, el modelo considera el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en Desarrollo Organizacional. Este modelo proporciona por lo menos dos beneficios específicos, primero, está centrado en el problema y se busca la acción de cambio y en segundo lugar, como se implica fuertemente a los empleados, se reduce la resistencia al cambio.

El cambio organizacional posee etapas que intervienen tres conceptos bien identificados: una situación inicial de la cual la organización quiere salir y establecer cambios, empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema actual. La segunda una situación que es el cambio implantado, y por último, el establecimiento del cambio como parte organizacional. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación en general para la organización. Para ejemplificar la teoría del cambio organizacional se tomará en

consideración el modelo de Kurt Lewin para el estudio del caso en la Contraloría del Municipio Maneiro, identificadas en las siguientes fases:

- ❖ Etapa de Descongelamiento: Esta fase se presenta, en el momento en que La Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, reconoce la existencia de las fallas presentes, procedimientos actuales y a partir de allí decide realizar la aplicación de un estudio de Reingeniería de Recursos Humanos, en vista de las deficiencias y demora en las actividades realizadas en esta área, evaluando las características de las fallas para tomar una decisión acerca de ajustar sus necesidades, además, cómo estas modificaciones puede contribuir a la optimización de los procesos que se llevan a cabo.
- ❖ Etapa de Desplazamiento: La Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, decide a modificar los procesos, comienzo una etapa de sensibilización, a la vez empiezan a elaborar un estudio de las actividades que se llevan a cabo en la oficina, el tiempo y recursos utilizados por los funcionarios. En esta etapa se lleva a cabo una optimización de los cuellos de botella (áreas de mejora) se hizo necesario porque en ocasiones hay algo que no funcionaba como se esperaba. Se crearon flujogramas para ilustrar su funcionamiento, combinando los recursos técnicos con los recursos de la propia institución, incluso mucho antes se conforma una estructura de equipo que actúa como líder del proyecto el Jefe de Recursos Humanos. En esta etapa de la Contraloría del Municipio Maneiro, impartió entrenamiento a los usuarios clave. Luego es responsabilidad de la organización transmitir esa información al resto de los usuarios, estableciendo claves de acceso para los distintos usuarios que delimitan hasta dónde están autorizados a acceder.
- ❖ Etapa de Recongelamiento: Según la administradora de la Contraloría estiman realizar un chequeo anual del funcionamiento del sistema para saber si se conserva el número de usuarios y la posible existencia de nuevos procesos, de esta forma conocer si son necesarias nuevas modificaciones en los procesos,

además debe llevarse a cabo un conjunto de cambios posteriores, para adaptarse efectivamente a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

### **1.5.5. LA REINGENIERÍA**

En los procesos organizacionales constituye “un enfoque para planear y controlar el cambio, lo que significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos” Morris y Brandon (1995), teniendo como finalidad realizar un diagnóstico para planificar el cambio y luego implementarlo, en otras palabras se trata de conocer los aspectos del proceso de transformación para visualizar la eficiencia de los empleados, saber lo que hace, si lo realiza de acuerdo a lo requerido (p.11).

En este sentido, otra definición que aportan Hammer y Champy (1994) visualizan a la reingeniería como “la revisión y rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez”. Al respecto Talwar (1994) lo considera como la reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas, relaciones externas, a través de los cuales se crea y distribuye valor”.

Según Hindle Tim, (2008), otro estudioso de la Reingeniería afirma que esta; “es un enfoque novedoso para el cambio de la organización, es decir es la reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos para lograr mejoras sorprendentes en algunas mediciones cruciales de rendimiento, como costo, calidad, servicio y velocidad”. (p.187)

Otras definiciones estudiadas son:

N. Lowenthal, (1995) “Es el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional”.

L. Harbour (2001) “Es el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio. Similar a arrojar a un bebé por el drenaje y comenzar de nuevo desde el principio”.

Debido a la diversidad de autores que sintetizan o agregan información al tema, se pudiera seguir citando y enlistando un sinnúmero de definiciones, aunque la mayoría de estas refieren que la reingeniería de proceso se basa en buscar el rediseño total de los procesos, así como mejoras drásticas en cuanto al tiempo de realización de los mismos, la calidad y servicio, todo esto con el objetivo de que las organizaciones puedan enfrentar el dinamismo de los mercados y las exigencias de un entorno de constante cambio.

En la reingeniería el análisis observa el proceso actual, el trabajo que se debe hacer y los parámetros que lo impulsan. Luego, trata de llegar a un proceso nuevo y definir un punto de partida que reemplace el viejo. Si se pretende conseguir ventaja de un nuevo comienzo, las suposiciones básicas de los negocios deben descubrirse, cuestionarse, validarse y comprobarse, para garantizar que el diseño no conllevará un esfuerzo innecesario; según Morris y Brandon (1995), existen condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

- Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
- Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
- Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
- Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la organización.

Los autores Ponjuán y Villardefranco (2005), reconocen los avances aportados por la reingeniería en la gestión de las organizaciones los cuales se centran en:

- Optimiza los procesos organizacionales.
- Acceso a información confiable, precisa oportuna de manera más rápida.
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminar datos y operaciones innecesarias.
- Reducción de tiempos y de costos de los procesos.

Otros autores como Pérez Canto y Ureña López identifican que los principales aportes de la reingeniería en la gestión de las organizaciones se basan en:

- La organizaciones se basa más en procesos completos que en fragmentados por departamentos.
- Cada proceso tiene un responsable. Por ello, el grado de pertenencia y responsabilidad aumenta, y se redefine el concepto de trabajo.
- Las estructuras y los sistemas pasan a ser más flexibles.
- Se elimina o reducen las áreas que no agregan valor, y la estructura responde a unidades de negocios.
- Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente en dos dimensiones, la calidad y la rapidez.
- El liderazgo se fundamenta en controles estratégicos.
- La motivación y la satisfacción del personal
- aumentan, y su retribución depende del esfuerzo.
- Se reducen costes al eliminar la burocracia y algunos controles innecesarios.

La Contraloría del Municipio Maneiro considero la utilización de esta herramienta de apoyo al cambio organizacional, puesto que la gestión del cambio y la reingeniería de proceso están orientados a llevar a cabo la transformación de las

organizaciones, con el fin de lograr la operatividad y funcionamiento eficiente; aportando mejoras en la producción de bienes o servicios, agilidad en sus procesos, reducción de costo, y el desempeño de toda la comunidad dentro de la organización.

En relación al control interno es pertinente señalar que la Oficina de Recursos Humanos continuó afianzando el plan de sistematización administrativa y varios procesos de apoyo durante el 2016, entre los cuales podemos señalar: el Sistema de Control Presupuestario y de Asistencia Biométrico, la actualización y mantenimiento de las redes de comunicaciones electrónicas y de acceso a internet de la contraloría, así como la implementación de un nuevo Sistema Integrado de Gestión Administrativa, que apoye la realización de los procesos de mencionada oficina.

La ejecución de la Reingeniería en la Oficina de Recursos Humanos produjo los siguientes beneficios;

- Reducción de costos en los procesos.
- Reducción significativa en los procesos.
- Mejora de la calidad.
- Mejora continua de los procesos.
- Flexibilidad.
- Optimización a nivel de servicio.
- Logro de varios objetivos de la institución.
- Un nuevo sistema de capacitación.
- Rediseño del sistema de evaluación de desempeño.
- Mejoras en el manual descriptivo de cargos.
- Optimización en los procesos para el cálculo de remuneraciones e incentivos.

### **1.5.6. LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS**

Es enfoque gerencial moderno que permite revalorizar el capital humano en la organización con el propósito de lograr una fuerza de trabajo más dinámica, eficiente y competitiva. Para dotar a las organizaciones de una mayor capacidad, flexibilidad y velocidad en la estructura, procesos de trabajo y tareas que realizan las personas a fin de generar un mayor valor económico y mayor impacto en la satisfacción y clima laboral de la organización.

En efecto, el rediseño organizacional con base en procesos busca orientar las actividades de una organización siguiendo una secuencia lógica. Anteriormente, la mayoría de los esfuerzos de optimización de procesos se referían a eliminar o reducir todas las tareas que no agregaban valor para el cliente. Sin embargo, muchas de estas tareas podían estar haciéndolo pero no en una secuencia natural o lógica. El proceso de reingeniería busca primero cuál es el mejor camino para llegar al cliente y después busca optimizarlo.

El Área de Recursos Humanos por procesos pretende salvaguardar la homogeneidad de los procesos en lo básico, estableciendo criterios comunes de actuación para todas las organizaciones, además de delimitar las competencias entre los distintos ámbitos de la gestión, determinando el alcance de la descentralización de las actividades de cada proceso.

Desde este punto de vista, en la gestión de los recursos humanos se da un proceso, compuesto por una serie de sub-procesos y actividades, tendientes a proveer a la organización de su recurso más valioso: los trabajadores; el cual parte de un insumo parcial o total ajeno a sus actividades (posibles candidatos) y debe brindar un producto (trabajadores) que satisfaga las expectativas con un buen desempeño.

La Reingeniería de Recursos Humanos es simplemente repensar la forma en que se manejan todos los tipos de recursos humanos en la organización, teniendo en cuenta

factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación. La importancia del recurso humano para el éxito de la Reingeniería hace que esta deba recibir atención desde el inicio del proyecto. La participación del Área de Recursos Humanos puede ayudar a identificar problemas mientras que se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retasar la implementación de esta herramienta, además aporta información relacionada con los empleados y ayuda a rediseñar los procesos.

En la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro las actividades involucradas en la reingeniería de recursos humanos fueron las siguientes;

- Readaptación de la Cultura Organizacional.
- Creación de programas de cambio y aprendizaje continuo.
- Rediseño de los procesos de recursos humanos.
- Re perfilamiento de puestos de trabajo.
- Diseño y/o rediseño de estructuras salariales.
- Reubicación de personal.
- Re entrenamiento del personal.
- Reclasificación de puestos.

Objetivos de la reingeniería de recursos humanos consistió en esta institución en al racionalizar el uso del personal, agilizar los procesos, las tareas y los trabajos, reducir los costos de las transacciones de recursos humanos, mejorar la calificación de los trabajadores, desarrollar nuevas habilidades y destrezas, tecnificar las tareas y los procesos de información de personal e incrementar la moral de los colaboradores.

Esta herramienta en la Oficina de Recursos Humanos se fundamenta en eliminación de lo innecesario (tiempo, espacio, transporte, trámites); simplificación de lo útil, automatización del proceso resultante a través de sistema informáticos, de igual forma la Reingeniería demanda de un recurso humano multihabilidoso, que domine varias operaciones, flexible, que afronte los cambios y motivado, cabe destacar que

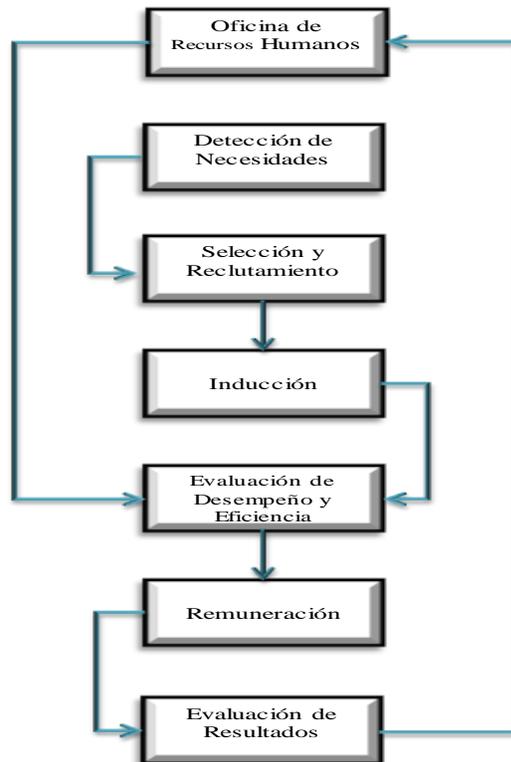
esta produce cambios, tanto en la cultura como en el clima organizacional; los conflictos disfuncionales en las institución serán vistos como desperdicios, que de los empleados que no agreguen valor, distraen y ejercen resistencia sobre los verdaderos procesos gerenciales.

Es por ello, que en el Estatuto Interno de la Contraloría de Municipio Maneiro especifica las políticas de recursos humanos, la gestión por proceso deben partir de una visión integrada del conjunto de los procesos a través de un modelo que;

- Permita desplegar la misión, valores, y cultura de la institución.
- Permita la alineación de las actuaciones con los objetivos estratégicos.
- Arroje y establezca elementos comunes y claras vinculaciones entre los distintos procesos.
- Posibilite el compromiso y satisfacción de las personas, y la integración de todos los agentes sociales implicados.

La figura N°01, muestra el proceso de en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, el cual permite comprender las fases y elementos involucrados;

Figura N° 01. Flujograma de proceso en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.



Fuente; Elaboración propia con base en la información proporcionada.

No obstante, a través del tiempo en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, se decide realizar la redefinición de la institución y procesos de trabajo, de forma que las políticas de recursos humanos actúen como motores del cambio que debe abordar a la misma. Para ello, se pone en marcha para el año 2015, la Reingeniería de Recursos Humanos como herramienta para el cambio organizacional, primeramente se le asignó a cada miembro ser el director de cada uno de los programas de Reingeniería. Los procesos de recursos humanos revisados y reorganizados cubren prácticamente toda la gama de políticas de la función, desde las más administrativas hasta las más estratégicas.

Para acometer este proceso, la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, abordó un diagnóstico de todos los procesos operativos de su función, encontrando entre otras las siguientes deficiencias:

- Relaciones ineficientes entre las diferentes áreas que deben prestar un servicio integrado al cliente interno, destacando la falta de compromisos en calidad y plazo de entrega de resultados.
- Falta de visión global de los procesos internos: en general, no se tiene en cuenta el impacto de un proceso concreto sobre los restantes, y las unidades trabajan marcando tan sólo objetivos parciales para sus departamentos.
- Falta de definición operativa de procesos y procedimientos, en particular lo relacionado con el reclutamiento, selección, clasificación, remuneración, desarrollo, evaluación, adiestramiento, registro, control y bienestar social, la sustanciación y terminación de los expedientes administrativos.
- Cultura de trabajo en general reactiva, sin procesos de seguimiento de resultados, lo cual impide una mejora permanente de los procesos, con el consiguiente impacto negativo en la solución final ofertada al cliente.
- Gestión desintegrada de la información interna, cada departamento utiliza una herramienta diferente de manejo de sus datos y no existe integración de sistemas ni coordinación entre sí, lo que impide la trazabilidad de los datos generados de forma tan heterogénea.
- Excesivo tiempo de gestión de procesos administrativos vinculados a cada política de Recursos Humanos, al no existir herramientas basadas en tecnología rápida y homogénea.
- Falta de control de gestión por parte del área de recursos humanos de sus actividades y resultados, al no disponer de información integrada ni sistemas de seguimiento formales.

En otro orden de idea, la Reingeniería debe permitir que el Recurso humano inmersas en el proyecto se readapte a los cambios, por ello, el líder debe conocer cuáles son los temores de su personal de esta forma pueden contribuir a disminuir la resistencia al cambio. Uno de los factores principales que ayudan a contrarrestar la resistencia es el involucrar a los trabajadores, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias, de esta forma no se sentirán ajeno al nuevo proceso, la armonía y estabilidad del ambiente laboral también viene siendo un factor de importancia.

La comunicación abierta entre los empleados y jefes juega un papel necesario, donde expresen los temores, se explique la necesidad del cambio, las nuevas tareas y los posibles impactos que estos puedan provocar. En fin, al iniciarse un cambio dentro de la organización a través de la reingeniería de Proceso es necesario aplicar estrategias para minimizar el riesgo de la resistencia al cambio, proporcionando al personal la confianza, la comunicación, la participación con el propósito de que se tenga una actitud positiva junto a los cambios.

## **1.6.CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE CASOS LOCAL Y REGIONAL**

### **1.6.1. PLANTEAMIENTO DE CASOS REGIONAL.**

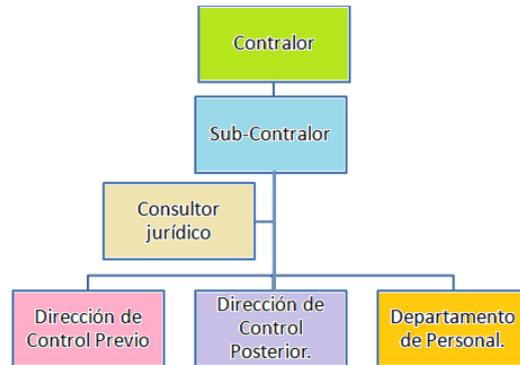
Nombre: Contraloría Municipal de Maturín, Estado Monagas.

Ubicación: Calle Sucre, Transversal a la Av. Bolívar. Edif. Magallanes.

Nº de trabajadores: Sesenta y dos (72) empleados administrativos.

La Contraloría Municipal de Maturín fue creada, mediante ordenanza, en fecha 25 de septiembre de 1979, publicada en gaceta municipal número extraordinario de esa misma fecha, posteriormente, de conformidad con lo previsto en el artículo nº1 de la ordenanza sobre la Contraloría Municipal, sancionada por el consejo del Municipio Maturín del Estado Monagas en fecha 3 de abril de 1997, se le atribuye autonomía orgánica y funcional en los siguientes términos "La Contraloría Municipal ejercerá por propia autoridad y con autonomía orgánica y funcional el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales o públicos, así como las operaciones relativas a los mismos, de conformidad con la Ley Orgánica de Régimen Municipal y esta Ordenanza". Esta norma resulta de la aplicación de lo ya preceptuado en artículo nº91 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1989. En 1999 y con la nueva Constitución, ningún instrumento jurídico había potenciado tanto a las Contralorías Municipales y hoy por hoy La Contraloría Municipal es una institución de rango constitucional, con vida propia.

Estructura Organizativa. (Contraloría Municipal de Maturín 2005).



### 1.6.1.1.EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En los procesos realizados por la oficina de recursos humanos de la contraloría municipal de Maturín se localizaron ciertas fallas que ocasionaron el cambio en la organización, por tal motivo se describen a continuación cuales fueron dichas deficiencias:

- No se tenían definidas claramente sus políticas, procedimientos y normas.
- No se tenía una metodología estandarizada y actualizada para realizar la selección del personal de manera efectiva donde incluya las diferencias generacionales actuales.
- Por comodidad y falta de apertura a nuevos instrumentos de diagnóstico se usan herramientas antiguas y obsoletas carentes de estudios de validez y confiabilidad.
- La falta de estandarización de las entrevistas practicadas a los candidatos, ya que cada persona involucrada en este proceso manejaba la información de acuerdo a como él piensa debería de ser, obteniendo en muchos de los casos información ambigua, teórica o enfocada al futuro sin que haya un elemento en común que les permita llegar a un buen consenso y por ende a una selección efectiva.

Estas son entre otras causas que generaron cambios en la oficina de recursos humanos, para el mes abril de año 2005 se hizo la modificación de la normativa interna de dicha Contraloría estableciéndose una nueva misión, visión, objetivos. La entidad cuenta con una parte de empleados con un tiempo relativamente largo, esto podría garantizar que es un personal que confronta de la mejor manera la adaptación a nuevos procesos de trabajo, el 46,78% de los empleados que laboran en la Contraloría de Maturín tienen 10 o más años en la institución.

#### **1.6.1.2. NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La Contraloría Municipal de Maturín en la oficina de recursos humanos, se identificaron significativos cambios en los niveles estratégico, técnico y humano, evidenciándose se de la siguiente manera:

- Nivel estratégico. Se evidenció a través de la modificación de la visión, misión y objetivos; ya que los funcionarios de cargos principales que laboraban en el órgano contralor no seguían las directrices establecidas en el reglamento interno, dicho estatuto perseguía dirigir, planificar, coordinar y controlar las actividades de control de la oficina de recursos humanos.
- Nivel técnico. En la oficina de recursos humanos son un equipo profesional a través del cambio fueron dotados con equipos y herramientas de tecnología de para evaluar los recursos financieros asignados al Municipio y se elevaba el rigor investigativo como función de la Contraloría apoyándose en el personal técnico encargado de las inspecciones fiscales de las diferentes áreas y en las comunidades organizadas.
- Nivel humano. Se realizaron cambios en las aptitudes de las personas que integraban la oficina de recursos humanos, para ello se contrató a un personal calificado, además de que se educó al nuevo funcionariado en cuanto a las normas y procedimientos e inducciones sobre el establecimiento de un programa de capacitación permanente con miras a la optimización y para su mejor desempeño.

### **1.6.1.3.ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La Oficina de Recursos Humanos de la contraloría del municipio Maneiro posee los siguientes elementos:

- Líder fuerte, maneja las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, dicho responsable por que las actividades llevadas en la oficina se realicen eficientemente es el contralor. Quien se debe encargar de Controlar la Deuda Pública sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos; Inspeccionar y fiscalizar los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público, sometidos a su control, practicar fiscalizaciones; disponer el inicio de investigaciones sobre irregularidades contra el patrimonio público; Instar al Fiscal General de la República a que ejerza acciones judiciales a que hubiera motivo de infracción o delitos cometidos contra el patrimonio público.
- Visión clara de lo que se necesita hacer, gracias a que se establecieron nuevos planes estratégicos para el periodo 2005, mencionados anteriormente en el nivel estratégico; los cuales iban dirigidas específicamente a la cultura organizacional del órgano a través del establecimiento de la misión, visión y objetivos para ese año, con lo que se perseguía cumplir a cabalidad con el plan operativo de ese mismo año.

### **1.6.1.4.TEORÍA DE PROCESO DE CAMBIO**

La gerencia de recursos humanos dentro de la Contraloría Municipal se ha preocupado por establecer criterios, formas de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de contar con un personal que reúna el perfil exigido por los cargos, lo cual conducirá a una mayor eficiencia en el ejercicio de sus deberes y responsabilidades, tan sólo el 50% de los trabajadores poseen título universitario. En las etapas del proceso de cambio tenemos que la aplicación de la reingeniería a la gestión de recursos humanos de la contraloría municipal de Maturín se evidenció de la siguiente manera:

- ❖ Fase de Descongelamiento. El esfuerzo del administrador era el de pretender mejorar la capacidad de respuesta de la oficina de recursos humanos así como redefinir la dimensión del compromiso del desempeño, desde un enfoque estratégico y con visión prospectiva que transforme permanente y creativamente un cambio sistémico así como de renovación sostenida apoyado del sistema de información gerencial, puesto que habían demoras en los procedimientos llevado en dicha oficina como ejemplo tenemos: tiempo perdido, recursos materiales mal gastados, demora en los procesos de elaboración de nóminas en los procesos realizados por la oficina de recursos humanos de la contraloría municipal de Maturín, y otras; vale decir que en el momento cuando se produce un cambio, lo que se busca es incrementar los niveles de eficiencia tratando de hacer las cosas de una manera novedosa. Para poder asumir las responsabilidades y transformaciones al recurso humano debe enfocársele la parte positiva de los cambios.

En la Contraloría Municipal los trabajadores fueron informados y notificados del cambio por diferentes medios, mostrando una parte formal y abierta a la vía de la información de las transformaciones en la institución. En tal sentido, se deduce que el personal directivo de la Contraloría Municipal se ha preocupado por brindar inducción al personal respecto a las necesidades de cambio la cual minimizaría las posibilidades de resistencia al mismo. Durante el proceso se encargó de suministrar la información necesaria para la comprensión de la necesidad del cambio en la Contraloría Municipal de Maturín dándose en su totalidad en un 87.09% y un 12,90%, no fue informado. Los empleados fueron informados en reuniones con respecto al proceso de cambio, así como también a través de charlas, de memorándums, por conversaciones informales y por medio de otras fuentes de información.

- ❖ Fase de Cambio. Los cambios en la Contraloría Municipal por el proceso de reingeniería, un 10% del personal tras el cambio de actividades provocó resistencia, 20% el temor a lo desconocido; y por último 70% ningún factor

provocó resistencia, aumentando el grado de aceptación en la medida en que la intervención del empleado sea tomada en cuenta. Finalmente, 67,75% del personal expresó que si se adaptaron a los cambios efectuados en el área de trabajo de la Contraloría Municipal, sin embargo, 32,25% no se han adaptado al nuevo proceso de cambio. Todos los trabajadores asumieron tener capacidad para realizar algún aporte con el objetivo de mejorar el proceso de cambio, tanto con sus opiniones como con sus actitudes y desenvolvimiento al ejecutar las labores de trabajo.

- ❖ Fase de Recongelamiento. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se deduce que los trabajadores se adaptaron rápidamente a los cambios efectuados sin resistencia, mientras que por otro lado, un pequeño grupo de trabajadores no se sienten identificados con los nuevos procesos, debido a que tienen temor de las nuevas tareas que tienen que aprender y desarrollar, perder el trabajo o ser cambiados a otro departamento.

#### **1.6.1.5.LA REINGENIERÍA**

En el año 2005, para el mes de mayo, el departamento de personal de la contraloría municipal de Maturín decide iniciar un proceso de reingeniería organizacional en esta área, por medio de lo cual se buscaba el fortalecimiento de la oficina, con la finalidad de actualizar sus compromisos organizacionales que le permitieran responder a las demandas de la época y las futuras. En el punto de partida lo constituyó un diagnóstico situacional de las condiciones operativas y de desempeño organizacional en la que se encontraba la oficina de recursos humanos. El proceso de reingeniería llevado a cabo estuvo comprendido por los siguientes pasos que fueron:

- Identificar los procesos actuales.
- Establecer el alcance del proceso.
- Combinar y analizar el proceso.

- Crear el proceso ideal, implicó describir el proceso comparándolo a posteriori con el proceso actual y evaluando las diferencias.
- Probar el nuevo proceso e implantar el nuevo proceso.

#### **1.6.1.6.REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La reingeniería implantada en el año 2005 originó que se tuviera más claro las labores que deben realizarse, dichas tareas en esta oficina está comprendida por: medicina y salud para los trabajadores en general., servicio social, captación de pasantes y prácticas profesionales., plan de carrera para los trabajadores., diseño organizacional., captación y desarrollo del talento humano., incidencias, salarios y obligaciones sociales., estadísticas y registros., disciplina, control y manejo del personal. El proceso de cambio que ocasionó la reingeniería se encontraba en una etapa de recongelamiento, es decir que los empleados se encontraban en la adaptación y puesta en práctica de nuevos conocimientos, normas y procesos; así como a nuevas herramientas y equipos de trabajo que les serán necesarias para mantenerse en el grupo de trabajo y para poder facilitarles el alcance de los planes establecidos. El 58,06 % de los trabajadores de la Contraloría Municipal de Maturín, consideraron que las modificaciones fueron buenas, seguido del 32,25% opinan que regulares y por último el 9,67 % consideran que fueron excelentes.

Por una encuesta realizada ese mismo año en el mes de Julio, los resultados dieron que un 87,09% del personal pasados 2 meses de la puesta en práctica del proceso dijo que el proceso de los cambios se encuentra en la etapa de nuevos procedimientos, con un 24,20% opinaba que la etapa en la cual se presentan es la supervisión y control de los nuevos procedimientos, seguido con un 20,97 % de los trabajadores que consideró que está en inicio y preparación del proceso y terminando con un 0,16 % quien indicó estar en la etapa de informarles a los trabajadores los objetivos del cambio.

Para finalizar este capítulo, se puede decir que en cada contraloría, y dependiendo del giro y ámbito en el que se desarrollen sus operaciones, se van a establecer sus

objetivos generales. Partiendo de lo anterior, se tendrán que establecer los objetivos específicos en cada área, y para tal efecto será conveniente considerar los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Con regularidad en las Contralorías Venezolanas, el cambio de esquemas y sistemas de trabajo tradicionales mediante la implementación de controles que en muchos de los casos, quienes tienen que llevarlos a cabo no están dispuestos a realizarlos porque les representa eso: Un Cambio.

Si bien es cierto que la Contraloría para que sea efectiva debe ser estricta y se debe realizar con disciplina considerando la apertura al cambio, también es cierto que dentro de las mismas técnicas de control, se deben implementar aquellas que tienen que ver con un digno trato y empatía con los responsables (ejecutivos, empleados y trabajadores) de la ejecución de los procedimientos aprobados, previendo que en todo momento se proteja principalmente la integridad del recurso humano y se promueva su desarrollo tanto en lo profesional, como en lo personal; y teniendo en cuenta que las personas representan en cualquier lugar y situación, el recurso más importante de una organización. Por lo tanto y en base a lo anterior, si los objetivos específicos más importantes contemplan beneficios para este importante recurso, mediante un adecuado apego a principios y valores humanos que engrandezcan su labor en la empresa, se estará asegurando en gran medida el correcto proceso productivo de una organización.

## **1.7.CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE CASOS NACIONAL E INTERNACIONAL**

### **1.7.1. PLANTEAMIENTO DE CASOS NACIONAL**

Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela.

Ubicación: Avenida Andrés Bello, Edificio Contraloría General de la República. Caracas – 1050, Venezuela.

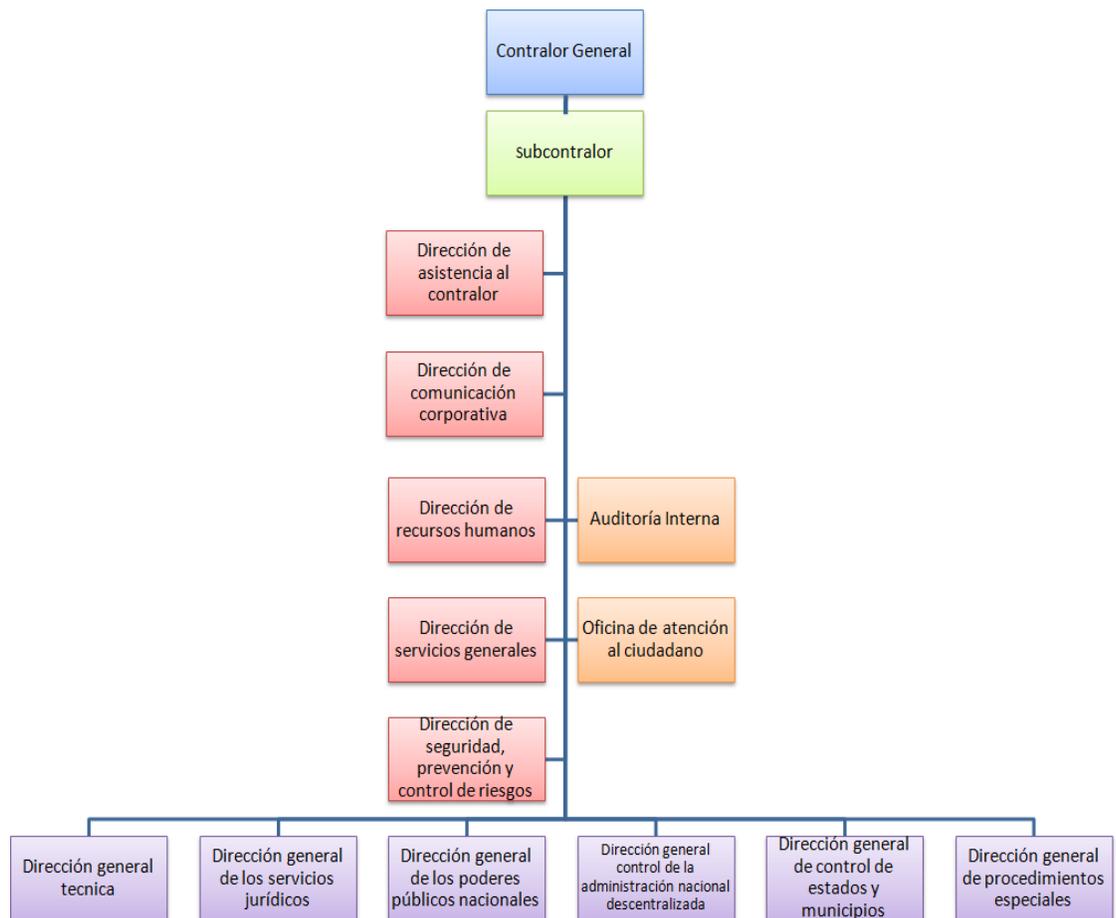
Nº de trabajadores de la organización. Presenta una población activa al 31-12-2014 de 663 trabajadores distribuidos en los siguientes grupos: 31 Directivos, 257 técnico fiscal, 344 administrativos y apoyo, 31 obreros.

La Contraloría General de la República adquirió rango constitucional a partir de la promulgación de la nueva constitución de Venezuela del 5 de Julio de 1947, pues se incluyen por primera vez en un texto constitucional venezolano, las normas referentes a la contraloría general de la nación. Esto fue ratificado en la constitución nacional del 23 de enero de 1961, donde además se instituyó la denominación de Contraloría General de la República, la cual se mantiene en la constitución aprobada en 1999. En esta última se fortaleció la autonomía funcional y organizativa de la contraloría general a pasar a formar parte del Poder Ciudadano, conjuntamente con el ministerio público y la defensoría del pueblo. La Contraloría es regida por la siguiente ley:

Ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema nacional de control fiscal, publicada en la gaceta oficial nº37.347 del 17 de diciembre de 2001, mediante la cual se estableció la rectoría del sistema nacional del control fiscal, definiendo el sistema de control interno y los responsables de su funcionamiento, facultando al contralor para establecer la forma, oportunidad y el órgano de control fiscal ante el cual rinden cuenta los órganos y entes de la administración pública, los concursos públicos para designar a los titulares de los órganos de control fiscal, la

competencia de estos órganos para imponer multas; estableciendo un procedimiento único para la determinación de responsabilidades, los supuestos generadores de responsabilidad administrativa, la competencia del contralor para imponer suspensión del cargo sin goce de sueldo, inhabilitación para la función pública y la posibilidad de exigir la presentación periódica de la declaración jurada de Patrimonio. Además da competencia a la contraloría para desarrollar acciones que faciliten la participación ciudadana en el control de la gestión pública.

### Estructura Organizativa.



Estructura organizativa 2014. Tomado del portal web: [www.cgr.gob.ve](http://www.cgr.gob.ve)

### **1.7.1.1.EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La entrada en vigencia de la nueva Constitución, introdujo modificaciones sustanciales a las funciones de la Contraloría General de la República. Entre estas modificaciones es importante mencionar la eliminación de la condición de órgano auxiliar del Poder Legislativo, la inclusión como órgano del nuevo Poder Ciudadano junto con el Ministerio Público y la Defensoría del Pueblo, la autonomía funcional, administrativa y organizativa, la universalidad del control y la promoción de la participación ciudadana en el control del patrimonio público. En atención a las nuevas disposiciones, de fecha 26 de enero 2000, según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, se dio inicio al proceso de reorganización de la Contraloría General de la República.

En el marco del proceso de reorganización, se dictó el nuevo Reglamento Interno y las Resoluciones Organizativas N° 1, 2, 3, 4 y 5 que regulan el funcionamiento de la nueva estructura de la Contraloría General de la República, y disponen la distribución de las competencias de control en tres direcciones: Dirección General de Control de la Administración Central y de los Poderes Nacionales, Dirección General de Control de la Administración Descentralizada, y Dirección General de Control de Estados y Municipios. Distribución con la cual se persigue optimizar la evaluación de la gestión pública por áreas estratégicas y fortalecer el ejercicio del control en las competencias de obligatorio cumplimiento. Asimismo se creó la Dirección de Estudios Jurídicos adscrita a la Dirección General de los Servicios Jurídicos, y la Dirección General de Averiguaciones Administrativas y Procedimientos Especiales, dependencias con las cuales se afrontará lo relativo al estudio y evaluación del nuevo marco constitucional y legal del control de Estado y se imprimirá mayor eficacia y eficiencia al ejercicio de las potestades sancionatorias y/o resarcitorias asignadas a la Contraloría. Por otra parte, en consonancia con la Constitución, la cual establece que la nueva República es democrática, participativa y protagónica se creó la Oficina de Atención al Ciudadano,

nueva dependencia con la cual se busca coadyuvar a materializar el papel de la ciudadanía en el control y supervisión del patrimonio público.

A continuación se señalan algunas de las fallas y deficiencias diagnosticadas en la oficina de Recursos humanos de la contraloría general de la República de Venezuela:

- Se determinó la inexistencia de manuales de normas y procedimientos, de manuales descriptivos de cargo y manuales de organización.
- Carencia de planes estratégicos y planes operativos anuales (POA) e inexistencia de un sistema de Control de Gestión basados en indicadores.
- Deficiencias en el registro cronológico de las operaciones lo cual hace que la información contable y la ejecución física y financiera no sea confiable; además que los sistemas de archivos son deficientes y no garantizan el acceso oportuno a los documentos que soportan las operaciones.
- Carencia de estructuras organizativas funcionales debidamente registradas que se ajusten a la naturaleza de los organismos.
- Retardo en el pago de Remuneraciones al personal.
- Retardo en el pago de Retenciones y pagos a terceros.
- Incumplimiento de los procesos de selección de contratistas y Registro de proveedores desactualizados de conformidad con la norma.

Por tales motivos, la tarea de la administración activa fue buscar la forma de rediseñar la institución para adecuarla a las necesidades reales y diseñar un plan de capacitación de personal para mejorar los controles internos tendientes a cumplir eficaz y eficientemente sus actividades, los objetivos y metas.

### **1.7.1.2.NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Para lograr el cambio en esta Oficina se propuso varios tipos de cambio en el nivel humano:

- Solución de capital humano: en temas de planeación para la estructura organizacional, la parte de asignación de puestos y funciones; el reclutamiento y selección de personal, así como la identificación del talento interno de las empresas.
- Evaluación y desempeño del personal: En este punto, las consultorías son las encargadas de evaluar al personal de la empresa para ver si cuentan con el perfil que la empresa necesita para alcanzar los objetivos organizacionales de las mismas.
- Capacitación del personal: permite que a través de cursos, competencias internas e identificación de planes, los perfiles de las personas se adecúen a las necesidades de la empresa.

### **1.7.1.3.ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La contraloría general de la República se evidencia que posee el elemento de un líder fuerte, fundamental para que se dé una buena gestión del cambio considerando que viene representado por el contralor general de la República que debe velar por el cumplimiento de los planes de la institución como son:

- Misión, es el órgano constitucionalmente autónomo, integrante del poder ciudadano y rector del sistema nacional de control fiscal, al servicio del estado y del pueblo venezolano para velar por la buena gestión y el correcto uso del patrimonio público.
- Visión, ser reconocida como la institución pública de más alto desempeño ético y profesional, que goce de la confianza, credibilidad y apoyo del pueblo

venezolano, por la efectividad y transferencia de sus acciones en la salvaguarda del patrimonio público y en el combate a la corrupción.

#### **1.7.1.4.TEORÍA DE PROCESO DE CAMBIO**

El proceso de cambio se inicia en un momento en que la contraloría está acometiendo un cambio de estrategia importante en la dirección de Recursos Humanos. El paso de integración de procesos y sistemas se convierte en un punto fundamental de la actividad de esta área.

- ❖ Fase de Descongelamiento. Para acometer este proceso, la dirección de Recursos Humanos aborda un diagnóstico de todos los procesos operativos de su función, encontrando entre otras las siguientes deficiencias:

En la primera entrevista realizada al jefe de recursos Humanos, Abg. Harold Rojas indicó que se habían realizado cambios en los procesos de la oficina de recursos humanos, para el ejercicio fiscal 2015, ya que existían fallas notorias en las funciones de:

- Selección y reclutamiento de personal, puesto que no se realizaban ningún concurso de méritos para el ingreso de nuevos aspirantes, y que solo se hacía a través del “amiguismo” donde solo personas con afinidades a los dirigentes tenían la oportunidad de ingresar a dicho órgano de control fiscal.
- Sistema de remuneraciones, debido a que se realizaban las operaciones de nómina de forma manual, correspondiendo a un ciclo de 10 días hábiles para la elaboración de todo el proceso.
- Sistema de clasificación de los cargos, por el hecho de no contar con un manual descriptivo de cargos, donde se estructuraba en base a los cargos, donde se organizara por grupos, de acuerdo con su naturaleza general y por series atendiendo a los puestos de trabajo, en efecto, la falta del manual dificulta establecer el sueldo correspondiente a cada cargo.

- Evaluación del desempeño. Exceso de gastos de recursos materiales y de tiempo requerido para describir los informes que detallan el desempeño de los funcionarios ya que se realizaban manualmente.
- ❖ Fase de Cambio. A partir de este punto, la gestión de recursos humanos de la contraloría general de Perú redefine su propia organización y procesos de trabajo, de forma que las políticas de recursos humanos actúen como motores del cambio que debe abordar la organización. Los procesos de recursos humanos revisados y reorganizados cubren la gama de políticas de la función, desde las más administrativas hasta las más estratégicas:
  - Selección e incorporación.
  - Gestión de cambios de posición y/o horario-jornada.
  - Gestión de Incidencias en nóminas y altas-bajas laborales.
  - Evaluación de desempeño (proceso / informes / seguimiento).
  - Compensación (plan salarial individualizado (fijo) / concertación, valoración y liquidación de retribución variable).

En el proceso de cambio se llevó a cabo el establecimiento de un nuevo modelo de talento humano, que consistía en desarrollar las actividades de gestión integral del recurso humano de manera coherente con la política y los lineamientos estratégicos de la institución. Esto permitía contar con un equipo de profesionales altamente capacitados y motivados, con la finalidad de poner en práctica sus habilidades y cualidades en el ejercicio del control gubernamental, por otra parte se procedió a definir las necesidades y establecer las acciones necesarias para obtener y desarrollar la tecnología y los sistemas de información para darle soporte a los nuevos procesos.

- ❖ Fase de Recongelamiento. La dirección de recursos humanos procedió mejora la base de datos a través del llamado Sistema de Evaluación de Desempeño, que recogía todas las informaciones relevantes respecto a los procedimientos de la contraloría General, posibilitando la consulta de dichas informaciones tanto al

propio personal del organismo como a los propios ciudadanos, pudiendo obtener esta información a través de internet, e incluso instancias o formularios necesarios para iniciar un procedimiento. Por su parte, la normalización de documentos, que permitió la implantación de este proyecto, tuvo una doble consecuencia: los funcionarios ejecutaron más rápidamente su trabajo, mientras que, frente a terceros países, la imagen corporativa de la entidad se vio reforzada y unificada.

#### **1.7.1.5.LA REINGENIERÍA**

Dicho organismo, en la oficina de recursos humanos mediante el desarrollo de lo que se denominó sistemas de evaluación de desempeño para el año 2014, persiguió la consecución de una mejora en la eficacia de la gestión y en la prestación de servicios, utilizando como instrumento del cambio las tecnologías de la información.

#### **1.7.1.6.REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS**

En el marco de control fiscal ejercido ante la administración activa, se determinó la existencia de observaciones recurrentes que pudieran; dependiendo de la gravedad en algunos casos, configurar hechos generadores de Responsabilidad Administrativa.

Con el fin de proveer de personal idóneo a las diferentes direcciones solicitantes, se procesaron 61 ingresos, distribuidos en 20 bachilleres, 6 T.S.U. y 35 universitarios, contribuyendo así con la consolidación de la Política de la Administración de Recursos Humanos. Con motivo del proceso de reorganización administrativa, se realizaron 196 movimientos de personal, distribuidos en 12 ascensos por obtención de título universitario, 52 traslados, 24 cambios de serie, 37 reclasificaciones y 71 cambios de régimen, lo que representa 15,71% de la población administrativa de la Contraloría General de la República, todo ello con el propósito de

ampliar y mejorar las posibilidades de desarrollo de nuestros trabajadores y de fortalecer las dependencias del Organismo.

Los resultados de la reingeniería de procesos en la oficina de recursos humanos, en atención al plan estratégico de este organismo contralor, y dando cumplimiento al objetivo institucional relacionado con la optimización de la gestión del capital humano, se trabajó en la automatización e implantación del sistema de Evaluación de Desempeño, dando como resultado que en los meses de enero y junio del año 2014 se realizaran pruebas piloto a través del sistema, las cuales permitieron establecer un mecanismo de control y seguimiento en las asignaciones, actividades y proyectos de los funcionarios en el área administrativa.

### **1.7.2. PLANTEAMIENTO DE CASO INTERNACIONAL**

Nombre: Contraloría General de la República del Perú.

Ubicación: sede central en Jesús María, Lima, Perú.

La Contraloría General de la República del Perú es un organismo constitucional autónomo del Estado Peruano encargado de controlar los bienes y recursos públicos del país. Para el año 2014, en el contexto de las necesidades de cambio y desarrollo que propone el escenario del sector público de Perú, ha iniciado un amplio proceso de mejoramiento de gestión, bajo el entendido que una actuación eficiente del control gubernamental contribuye de manera significativa al logro de los objetivos de desarrollo nacional, a la vez que se convierte en factor fundamental para promover un Estado transparente y de pleno servicio a la ciudadanía, procurando la búsqueda permanente de mayores niveles de prioridad en el ejercicio de la función pública.

#### **1.7.2.1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En la República del Perú se lleva a cabo la gestión de los planes estratégicos como un proceso continuo que tiene como propósito generar las condiciones que

permitan el logro de la visión. La alta dirección tiene la responsabilidad de detectar los cambios, tanto internos como externos, que requieren de respuesta estratégica. Su rol incluye monitorear e impulsar el progreso de lo planificado, detectar dificultades, vigilar las necesidades de sus clientes e iniciar los ajustes necesarios para su actualización.

De acuerdo con lo expresado, el plan estratégico en el año 2014 es un instrumento de gestión que le permitió continuar la ejecución de los lineamientos de política definidos en el plan anterior 2010-2012, incorporando los ajustes necesarios que corresponden a los cambios ocurridos. Estos cambios tienen el propósito de implementar el nuevo enfoque de control para modernizar la contraloría general específicamente en la oficina de recursos humanos, haciéndola más eficaz y eficiente con el cumplimiento de su mandato legal.

En tal sentido, se hicieron las revisiones del plan estratégico de la oficina, ya que son necesarias para asegurar su adecuación, su consistencia y eficacia. Estas revisiones deben incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y de la necesidad de efectuar cambios, así como de desarrollar nuevos procesos y productos, o rediseñar los actuales.

El plan estratégico de la contraloría general del año 2014 desarrolló un análisis interno y externo que identificó principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, lo que sirvió como sustento para la elaboración de los lineamientos de política y sus respectivos objetivos estratégicos. El propósito del análisis, fue desarrollar un trabajo proactivo orientado a modernizar y fortalecer el ejercicio del control de los recursos humanos, tecnológicos y materiales.

#### **1.7.2.2.NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Se evidenció un cambio a nivel técnico, a través de la implantación de un sistema automatizado que permitió obtener nuevos avances en la oficina de recursos humanos, el cual pretendió, entre otros objetivos:

– Aumentar la eficacia y la calidad del servicio en el funcionamiento de la oficina de recurso humano; permitir el seguimiento exhaustivo de los expedientes a través de las distintas etapas de tramitación; garantizar niveles óptimos de integridad de la información; facilitar el conocimiento de la documentación administrativa; simplificar los cauces para la transmisión de documentos en las oficinas de la contraloría; permitir un análisis de las cargas de trabajo; reducir costes operativos y riesgos de manipulación de documentos mediante el tratamiento informático de la operación.

### **1.7.2.3.ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Mantiene un equilibrio entre Centrada en los líderes fuertes, se nota además que tiene una visión clara de lo que debe realizar, y se evidencia a través de los siguientes valores y principios:

- Los valores que caracterizan a los funcionarios de la Contraloría son: Honestidad, Siempre con la verdad., Justicia, obrar con la razón y la ley., Prudencia, actuar oportunamente con conocimiento y responsabilidad.
- La Contraloría de la República del Perú, está comprometida con los principios definidos en la visión y misión; en base a ese compromiso, se han redefinido las bases para conducir la reforma y fortalecimiento integral de la institución, a través de la adopción de las mejores prácticas internacionales, el desarrollo de nuevas metodologías, cambios en la normativa de control y otros.

### **1.7.2.4.TEORÍA DE PROCESO DE CAMBIO**

Se evidenciaron las siguientes etapas de proceso de cambio:

- ❖ Fase de Descongelamiento. La Oficina de Recursos Humanos de la contraloría general de la República del Perú, progresivamente va revisando y van actualizando su Plan Estratégico Institucional en cada periodo, como resultado de la revisión del plan estratégico 2010-2012 se consideró

necesario precisar que los lineamientos estratégicos que orientan los esfuerzos de la contraloría general se fundamentan en la necesidad de crear valor para ciudadanía mediante la contribución para mejorar la gestión del estado y la lucha contra la corrupción en la administración pública.

Producto de la revisión efectuada, se ratificó que el enfoque de los lineamientos de políticas establecidos en el plan estratégico 2010 – 2012 ya no se adecuaban a los requerimientos actuales, es por eso que se procedió a la modernización por parte de la reingeniería que le permitirá a la contraloría general consolidar la propuesta de valor para la ciudadanía. Asimismo, que los cambios internos y externos determinaron la necesidad de efectuar ajustes en los objetivos estratégico.

- ❖ Fase de Cambio. A partir de este punto, la gestión de recursos humanos de la contraloría general de Perú redefine su propia organización y procesos de trabajo, de forma que las políticas de recursos humanos actúen como motores del cambio que debe abordar la organización. Los procesos de recursos humanos revisados y reorganizados cubren la gama de políticas de la función, desde las más administrativas hasta las más estratégicas:
  - Selección e incorporación.
  - Gestión de cambios de posición y/o horario-jornada.
  - Gestión de Incidencias en nóminas y altas-bajas laborales.
  - Evaluación de desempeño (proceso / informes / seguimiento).
  - Compensación (plan salarial individualizado (fijo) / concertación, valoración y liquidación de retribución variable).

En el proceso de cambio se llevó a cabo el establecimiento de un nuevo modelo de talento humano, que consistía en desarrollar las actividades de gestión integral del recurso humano de manera coherente con la política y los lineamientos estratégicos de la institución. Esto permitía contar con un equipo de profesionales altamente capacitados y motivados, con la finalidad de poner en práctica sus habilidades y

cualidades en el ejercicio del control gubernamental., por otra parte se procedió a definir las necesidades y establecer las acciones necesarias para obtener y desarrollar la tecnología y los sistemas de información para darle soporte a los nuevos procesos.

- ❖ **Recongelamiento.** Se procedió a consolidar el proceso de mejoramiento continuo de la gestión de talento humano en la Contraloría general de Perú, concentrando las estrategias para enfrentar los retos que implica ejercer su función de control y vigilancia fiscal acorde con los procesos de cambio del estado. Relacionando con el fortalecimiento del control interno, la consolidación de la cultura de calidad, la capacitación, la modernización tecnológica e informática y la interiorización de la cultura enfocada a resultados.

#### **1.7.2.5.LA REINGENIERÍA**

Como apoyo a la implantación de la Reingeniería de Recursos Humanos se tomó como referencia el concepto de cambio, el cual llevó a cabo un proceso desde reconocer que existían fallas en la Oficina de Recursos Humanos que se debía abordar y que se finalizó en la elaboración un plan estructurado de la siguiente forma:

- Estudiar el estado actual de la organización y desarrollar una propuesta realista y realizable de mejora de procesos basado en el rediseño radical.
- De convencer a la dirección se formaliza el equipo de reingeniería y formarlo.
- Preparar a los empleados ya la estructura organizativa sobre los cambios que van a ocurrir.
- Orientar a la organización en la formulación de tareas por procesos.
- Analizar los procesos de la organización.
- Establecer prioridades de los procesos a cambiar.
- Desarrollar una metodología con el fin de implantarlos conceptos de la reingeniería.

### **1.7.2.6. REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS**

En la contraloría general de Perú, se efectuó un proyecto de reingeniería en la oficina de talento humano para el año 2014, con la finalidad de mejorar el plan estratégico anterior, dicho programa de reingeniería consistió en realizar:

1. Análisis macroscópico a través de reuniones con diferentes niveles de las áreas de línea:

- Identificación de actores clave involucrados.
- Análisis de los flujos de información que deben soportar el proceso.
- Recogida de problemas, ideas y expectativas de mejora.

2. Análisis microscópico:

- Inputs (¿qué se necesita para realizar la actividad?).
- Outputs (¿qué hay que generar y a quién hay que enviárselo?).
- Inventario de las herramientas y documentos necesarios.
- Propuesta de mejora sobre la base de problemas, ideas y expectativas recogidas anteriormente.
- Innovación en Recursos Humanos.

3. Rediseño del proceso:

- Diagrama de flujo (inputs/actividades/outputs).
- Costos (plazos y gastos asociados).
- Rendimiento (métricas diseñadas y Benchmarking asociado).
- Procedimientos (referencias y normas de trabajo y posiciones involucradas).
- Sistema tecnológico que servirá de soporte.

Todos estos pasos se llevaron a cabo a través de los siguientes lineamientos:

- Capacitar a los funcionarios de la Contraloría para asumir el protagonismo de los procesos de modernización y de mejoramiento continuo. La política de capacitación estará orientada a la atención de los requerimientos institucionales, la calidad y excelencia académica, equidad en las oportunidades, ampliación de la cobertura e investigación integrada en procesos formativos.
- Fortalecer el Sistema de Control de Gestión Interno. El sistema de control de gestión constituye un soporte importante para la modernización de la Contraloría, para generar mejores resultados, mejorar la comunicación y el ambiente laboral en la organización, mantener su independencia, autonomía y garantizar ante la ciudadanía el adecuado ejercicio del control fiscal.
- El fortalecimiento del sistema de control de gestión de la Contraloría está orientado a la revisión del avance del plan estratégico a través del seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales con base en los indicadores de gestión, la consolidación de la metodología para la definición de indicadores de gestión que permitan el seguimiento y evaluación de la gestión de la Contraloría, fomentar la cultura del autocontrol, la autoevaluación, el mejoramiento continuo y el establecimiento de mecanismos para la estandarización de los procesos, mediante la actualización oportuna de los manuales de normas y procedimientos de las dependencias de la Contraloría.
- Perfeccionar los procesos de apoyo para atender de manera eficiente y eficaz los objetivos de la Contraloría. Para el eficiente desarrollo de las labores de la Contraloría en el cumplimiento de su misión se requiere consolidar los procesos de gestión del recurso humano, la asignación de los recursos físicos y financieros, los sistemas de comunicación interna y externa, y el desarrollo de instrumentos para la seguridad jurídica de la Institución. Objetivos estratégicos institucionales.

- Optimizar el desempeño organizacional mediante el desarrollo de procesos de gestión del recurso humano que genere ventajas competitivas sostenibles. El proceso de modernización de la Contraloría requiere del desarrollo del recurso humano en términos de cambio de cultura y clima organizacional, sistema de evaluación e incentivos y el afianzamiento de habilidades y competencias.
- Consolidar y hacer efectivos los sistemas de comunicación internos y externos. Los sistemas de comunicación son básicos para el buen funcionamiento y el posicionamiento de la Contraloría como una entidad técnica y profesional que responde a las exigencias del Estado y la ciudadanía. Las comunicaciones externas buscan mantener una relación abierta y transparente con el Estado a través de los medios de comunicaciones, las publicaciones, y el manejo de medios electrónicos. Se requiere contar con adecuados sistemas de comunicación interna que sirvan para informar a los funcionarios de todos los niveles sobre las políticas, estrategias y planes de la entidad, que contribuyan a crear un adecuado clima laboral en la organización.
- Consolidar la posición jurídica de la Contraloría y desarrollar estrategias para adelantar los procesos de defensa judicial contra la Institución. Parte importante de la gestión de la Contraloría se relaciona con las actuaciones que comprometen su posición institucional jurídica, por tanto, las acciones propuestas apuntan a que esta labor se realice en términos de calidad, cobertura y oportunidad.

Como se puede evidenciar en cada una de las contralorías estudiadas, las oficinas de recursos humanos; se encargan de brindar información veraz y confiable a la administración, así que su función es estratégica porque en la medida en que exista un control interno eficiente, se dará una mejor calificación de transparencia a la gestión empresarial.

## **1.8.CAPÍTULO IV. RELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON OTRAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES O MODERNAS.**

Hoy día, las organizaciones demanda la incorporación de herramientas modernas como la Calidad Total, la Reingeniería, el Benchmarking, el Outsourcing, entre otras tendencias modernas, para poder diseñar eficientemente sus estrategias operativas y lograr una alta competitividad en los mercados globales y poder mantener su operatividad en medio ambiente que sufre de diversas transformaciones constante, con el objetivo de obtener altos niveles de rentabilidad económico-financieros.

### **1.8.1. RELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON EL OUTSOURCING Y LA REINGENIERÍA.**

El Outsourcing según Robertson y Rothery, (1997), se define: “como una estrategia que consiste en transferir la planeación, administración y operación de funciones a una tercera parte independiente, donde el proveedor funge como una extensión del cliente para dirigir las funciones que no son foco del negocio o actividad modular”. (p, 53).

El autor Arias (1999) expresa por otra parte, define al Outsourcing “como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía” (pág. 77).

Es decir, que el Outsourcing implica tomar decisiones sobre el uso de recursos humanos y materiales externos a la organización, con el objeto de ejecutar labores internas a ésta. En líneas generales, el término Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministros de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como un

mecanismo para reducir costos. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Son varios los elementos que han impulsado el proceso del Outsourcing, muchos de los cuales son desarrollados con técnicas mundiales como: la Reingeniería, Reestructuración Organizacional, Benchmarking, que conducen a sociedades más reales, y el proceso de una administración adelgazada, la cual está siendo fomentada y soportada por normas y reglamentaciones.

Su relación con la Reingeniería radica en esta ofrece a las organizaciones la oportunidad de considerar el Outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los proyectos de Reingeniería que resultan espectacularmente exitosos, debido a la resistencia interna en las organizaciones a ese cambio potencialmente enorme y de lenta asimilación. Por lo tanto, el Outsourcing puede ser una ruta más fácil que la "Reingeniería interna". De hecho, los proveedores de Outsource con frecuencia logran sus beneficios a través de la Reingeniería para hacerlo más eficiente una vez que obtienen el contrato.

Entendiéndose como Outsource el proceso por el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Stolovich (2000) afirma que: existe un proceso de tercerización cuando una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una organización y es transferida para otra. Esta otra organización es una tercera, de ahí el nombre de tercerización al proceso mediante el cual se le transfieren actividades.

## **EL OUTSOURCING EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Outsourcing o Tercerización de procesos de Recursos Humanos, se define como la subcontratación de funciones de procesos de Recursos Humanos a proveedores de servicios, con el fin de optimizar estas actividades tanto internas como externas. A continuación, se muestra cuando es prudente implementar el Outsourcing en el Área de Recursos Humanos:

- El director de Recursos Humanos ocupa gran parte de su tiempo en actividades operativas.
- Gran parte de los procesos son manuales o no están integrados.
- No hay procedimientos estandarizados que apoyen eficientemente la operación.
- Ciclos largos en los procesos (altas, bajas, cambios).
- Alto volumen de actividades administrativas.
- El personal de Recursos Humanos no tiene las competencias necesarias para la función del área.
- Ineficiente proceso de reclutamiento y selección.
- Mala administración de la capacitación (detección de candidatos, planeación de cursos, control de costos de capacitación).
- El proceso de la nómina demanda de muchos recursos.
- La captura de la nómina lleva mucho tiempo y tiene muchos errores.
- Archivos y expedientes incompletos o no actualizados.

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte, existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan a ser competidores.

### **1.8.2. RELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL BENCHMARKING Y LA REINGENIERÍA.**

Según la definición de David T. Kearns (2001): “el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros”. Esta filosofía es una herramienta que se emplea para introducir metodologías como la Reingeniería, la misma consiste en analizar las características de los productos líderes de cada sector para conseguir toda la información posible acerca de los procesos operativos en las organizaciones responsables de dichos productos.

La vinculación de esta tendencia con la Reingeniería, radica en que las dos buscan crear una ventaja competitiva rentable y sostenible. En cualquier caso, es crucial identificar aquellas prácticas que generan ventajas competitivas y perseguir objetivos ambiciosos, que vayan más allá de las prácticas de los competidores actuales. Por ello, que se considera al Benchmarking como una herramienta fundamental en la implementación de la Reingeniería en las organizaciones.

Esta tendencia tiene como objetivo principal comparar las mejores proactivas, en relación con los productos, servicios y procesos de trabajo de otras organizaciones, con el propósito de ganar ventaja competitiva en áreas fundamentales como en:

- Nivel de calidad: El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.
- Productividad: Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos.

Según Casadesús, M. (2005) el Benchmarking se divide en dos tipos, el interno y el externo:

a) Benchmarking interno: consiste en la búsqueda de buenas prácticas dentro de las diferentes organizaciones, plantas o unidades del propio grupo. La obtención de información en este caso puede entrañar cierta dificultad, sobre todo en organizaciones o grupos en los que existe competencia entre las diferentes unidades por la captación de nuevos pedidos o clientes. En este proceso se corre el riesgo de que la empresa a la que se está sometiendo a comparación acuse de espionaje, por lo que hay que tener sumo cuidado al ejercer esta estrategia.

b) Benchmarking externo: Se realiza una comparación con las organizaciones externas, en la que se puede diferenciar dos casos:

- Competitivo directo: La gran mayoría de las organizaciones tienen uno o varios competidores que destacan en la ejecución de la fase o proceso que se pretende mejorar. Lograr que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser una labor difícil de conseguir. En ciertas ocasiones una tercera empresa o un proveedor común puede ser utilizados como fuente de información.
- Benchmarking no competitivo: Se produce cuando se obtiene información sobre empresas que no son competidoras de forma directa, bien porque el mercado en el que actúan sea geográficamente opuesto, o porque intervengan en otro sector de actividad diferente.

## **EL BENCHMARKING EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

El Benchmarking de Recursos Humanos se ha convertido en una solución imprescindible para un buen número de organizaciones que se enfrentan, entre otros, a los siguientes desafíos:

- Diagnosticar la “salud” de la función de Recursos Humanos para identificar nuevas líneas estratégicas de mejora.
- Reducir los costes de la función gracias a la creación de centros de servicios compartidos o la externalización de la función.
- Implantar una cultura de mejora continua a través de la medición de indicadores.

Sólo las áreas de Recursos Humanos que demuestren capacidad autocrítica y se autoanalicen estarán en disposición de transformarse y contribuir a la mejora de los resultados globales. A través, del Benchmarking de Recursos Humanos, las organizaciones sientan las bases de la transformación que les permite prepararse para contribuir de manera significativa a la consecución de los resultados de la empresa

## **1.9.CONCLUSIONES**

En cuanto a los aspectos teóricos relacionados a la Reingeniería en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, se puede concluir que esta herramienta apoya a desarrollar su capacidad de adaptación y superación antes las transformaciones que sufre el entorno tanto interno con externo, sin dejar de lado al recurso humano como motor para el cambio organizacional.

En cuanto a los procedimientos que realiza la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, se puede decir, que la reingeniería conlleva un cambio radical no solo en las deficiencias personales o de grupo, sino en el rediseño del trabajo, los proceso o el sistema, por tal razón, se utilizan dispositivos, métodos o tecnologías distintas, como sistemas de información para apoyar la eficiencia de los procedimientos en dicha oficina.

Actualmente, las instituciones públicas como la Contralorías del Municipal de Maturín, Estado Monagas, Contraloría General de la República, Venezuela y Contraloría General de la República del Perú, implementan herramientas como la Reingeniería de Recursos Humanos para optimiza y rediseñar los procesos de personal que presenten deficiencias o retraso, involucrando elementos como el liderazgo, las personas, comunicación, el capital intelectual, el conocimiento y la motivación.

Finalmente, se puede decir que la Contraloría del Municipio Maneiro está abierta a implementar otras tendencias administrativas como el Benchmarking y Outsourcing, con la finalidad de lograr que los empleados se comprometan con la organización y mejoren su rendimiento.

## **1.10. RECOMENDACIONES**

Como un aporte para este trabajo de investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

Para lograr un cambio organizacional bajo el enfoque de la Reingeniería de Recursos Humanos, es imprescindible que se conozca ¿Qué proceso amerita un rediseño?, ¿Cómo se hará?, y ¿Por qué?, luego de identificar a través de estas interrogantes la necesidad del cambio, es preciso comunicar a todo el personal ¿Cuándo se implementaran los cambios?, y ¿Para qué se realizarán?, con la finalidad de que el personal tenga conocimiento necesario sobre esta herramienta y evitar así la resistencia al cambio dentro de la organización.

Por tal razón, se recomienda a la máxima Autoridad de las Contralorías proporcionar al personal conocimientos sobre los cambios que conlleva la aplicación de la Reingeniería de Recursos Humanos, que aspectos están involucrados y cuáles será los resultados de los mismos. De igual, forma brindar el mayor nivel de confianza puesto que en ocasiones la Reingeniería implica despidos del personal que se resista de forma contundente y no acepten los cambios emanados del proceso de rediseño.

Se recomienda al personal de la Contraloría del Municipio Maneiro desarrollar habilidades y reforzar los conocimientos acerca de otras tendencias administrativas como el Benchmarking y Outsourcing, puesto se han convertido en una solución imprescindible para un buen número de organizaciones que se enfrentan diversas transformaciones.

## 1.11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. Caracas, Venezuela: Episteme. 7ma edición.

BECKHARD, R. y HARRIS, R. (1988). *Transiciones Organizacionales*. México: Mc Graw-Hill.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Editorial Mc Graw Hill. Séptima edición.

GIBSON, J. (1987). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos*. México: Nueva Editorial Interamericana.

GUIZAR, R. (1998). *Desarrollo organizacional. Principio y Aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill. 2da edición.

HAMMER, M. Y CHAMMPY, J. (1994) *Reingeniería*. Nueva York, USA: Carvajal S.A.

KOONTZ, O'DONNELL (1985) *Administración*. México: Mc Graw-Hill.

MORRIS, D. Y BRANDON, J. (1995) *Reingeniería: como aplícala con éxito en los negocios*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

ROBBINS, S. (2001) *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.

ROBBINS, S. Y COULTER, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación. Décima Edición

ZIMMERMANN, Arthur. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas*. Ecuador: ABYA-YALA. Segunda Edición.

## 1.12. ANEXOS

ANEXO N° 1. Entrevista Realizada al Personal de Recursos Humanos de la Contraloría Municipio Maneiro.

Este cuestionario muestra preguntas que se aplicaron en la entrevista que realizaron a los funcionarios del órgano contralor, específicamente a los trabajadores de la oficina de Recursos humanos.

N° de Entrevista: \_\_\_\_\_, Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Se ha realizado cambios en los procesos de la oficina de recursos humanos?  
¿Cuándo se realizó? ¿Por qué?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

---

---

---

---

2. ¿Le ha favorecido a la oficina de recursos humanos el rediseño de los procesos?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Descripción de las entrevistas**

En la presente investigación, los bachilleres realizaron la entrevista a 5 funcionarios encargados de las operaciones efectuadas en la oficina de recursos humanos, quienes poseen laborando por encima de un año, tiempo en que se desarrollaron los cambios en la institución.

*¿Se ha realizado cambios en los procesos de la oficina de recursos humanos?  
¿Cuándo se realizó? ¿Por qué?*

En lo que se refiriere a la primera pregunta elaborada, las respuestas dadas por el jefe de recursos Humanos Abg. Harold Rojas, el Coordinador administrativo y presupuesto Lic. Wilfredo Nuñez y la Administradora Lic. Adriana Díaz, Auxiliar Operativo I. Gregorio Marcano, coincidieron en que se habían realizado cambios en los procesos de la oficina de recursos humanos, dichos cambios se dieron a través de una reingeniería de procesos, para el ejercicio fiscal 2015, ya que existían fallas notorias en las funciones de selección y reclutamiento de personal, en el sistema de remuneraciones, sistema de clasificación de los cargos y en la evaluación de desempeño, correspondiendo al 83,33% que afirma la existencia de cambios. Por otra parte el Auxiliar operativo I. Mercedes Pepin, desconocía si se había realizado cambios en los procesos siendo el 16,66%.

Cambios en los procesos de la oficina de recursos humanos			
Cargo	Si	No	%
Jefe de Recursos Humanos	✓		16,66%
Aux. Operativo I	✓		16,66%
Aux. Operativo I		✓	16,66%
Coord. Admón y Presupuesto	✓		16,66%
Analista de Personal I.	✓		16,66%
Administrador I.	✓		<u>16,66%</u>
Totales	83,33%	16,66%	100%

Cuadro n° 04. Cambios en los procesos de la oficina de recursos humanos. Elaboración Propia.

## Cambios en los procesos de la Oficina de Recursos Humanos

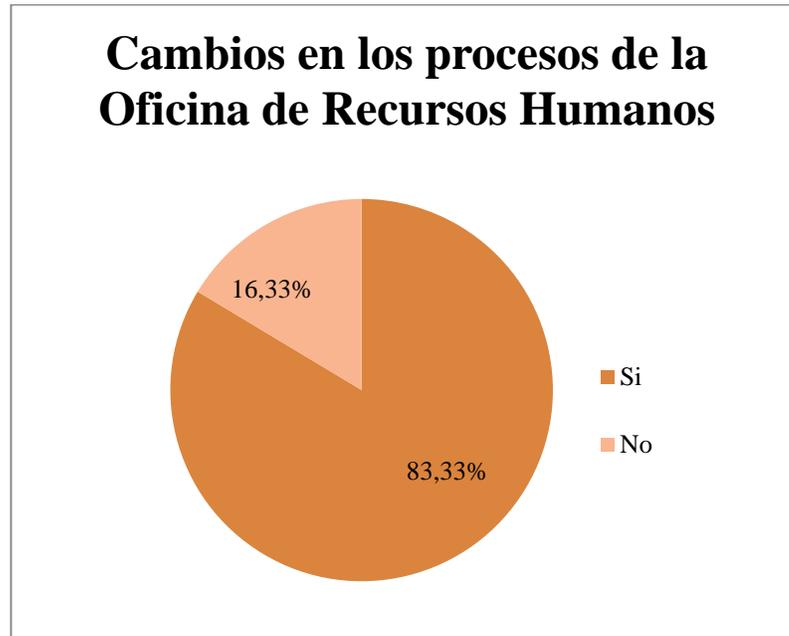


GRÁFICO N° 1. CAMBIOS EN LOS PROCESOS.

*¿Le ha favorecido a la oficina de recursos humanos el rediseño de los procesos?*

En base a las respuestas dadas por los funcionarios se obtuvo que el 66,66% están conformes con la reingeniería aplicada a los procesos del personal, ya que se mejoraron los procesos como son: buena selección y reclutamiento de personal a través del concurso por méritos, así como también se agregó un manual de descripción de los cargos; por su parte el resto de la población correspondiente al 33,33% opinó que los procesos llevados a cabo en el sistema de remuneraciones y evaluación del desempeño presentan ciertas deficiencias que deberían ser mejoradas prontamente.

## ¿La Reingeniería en el Área de Recursos Humanos ha generado Beneficios?

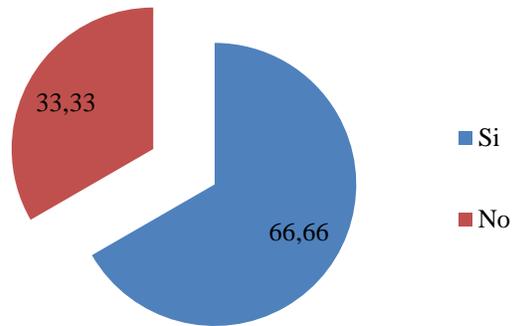


GRÁFICO N° 2. ACEPTACIÓN DE LA REINGENIERÍA.



## PARTE II. GERENCIA ESTRATÉGICA

## **2.1.INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de los procesos administrativos comporta una tarea gestionaía que debe ser emprendido metódicamente, para ello es necesario partir de un plan debidamente estructurado en base a estrategias factibles de llevar a la práctica; en ese sentido el estudio que se realiza tiene como objetivo interpretar la gerencia estratégica, conocer las técnicas y habilidades necesarias para que las organizaciones proyecten su futuro a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan alcanzar sus propósitos.

Cabe destacar que la gerencia debe ser planificada en base a estrategias debido a que combina métodos, lineamientos con los procedimientos, con los recursos que posee, así como con las actividades dentro de la organización. Por esa razón, las estrategias conforman un mecanismo para lograr los objetivos de las organizaciones, son ellas las que se encargan de sincronizar adecuadamente las distintas etapas del progreso operativo, de tal manera que las destrezas y habilidades de quienes participan en ella sean utilizadas en un orden lógico y efectivo permitiendo el logro óptimo del plan corporativo, dentro del marco de valores gerenciales y del carácter propio de cada institución.

Por consiguiente, la actividad gerencial es un proceso de trabajo complejo, es una profesión difícil de sobrellevar por lo complicado de la sociedad y resulta importante saber manejarla. Es por ello que el gerente debe estar muy bien formado dentro del campo de trabajo del ramo de la organización que dirige y conocer sobre todo las teorías filosóficas que sostienen el mundo gerencial. Por tal motivo, los gerentes deberán desarrollar las capacidades básicas y dinámicas que permitan aumentar sus posibilidades competitivas, coadyuvando a la generación de ventajas en donde desarrolla sus actividades.

La gerencia estratégica no pretende predecir el futuro, sino tomar decisiones con impacto en el futuro, tampoco pretende eliminar riesgos ni minimizarlos, sino asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno e investigar por qué algunas organizaciones logran alcanzar el éxito y otras fracasan, por otra parte la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de la institución, determinación de oportunidades y amenazas externas, establecer misiones, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y otras.

Por consiguiente, el presente estudio de gerencia estratégica estará estructurado de la siguiente manera: Introducción, Objetivo, Alcance, en el I capítulo. Conceptos y aspectos filosóficos de la gerencia estratégica, II capítulo. Proceso de gestión estratégica, y el III capítulo. Modelos de gestión estratégica, en este último se hará referencia a un escenario donde se evidencia la aplicación de la gerencia estratégica.

## **2.2.JUSTIFICACIÓN**

La administración es una disciplina altamente dinámica que hoy día implica una preparación continua por parte de los profesionales. Asimismo, en la carrera de todo profesional llega un momento en el que la visión funcional de la actividad empresarial no basta, y es que en la medida en que se asumen tareas más cercanas a la gerencia, se crea la necesidad de dominar conceptos y técnicas propias del manejo integral de una empresa, siendo la definición de estrategias la que requiere la visión más global de todas ellas.

Es por ello que diversas universidades establecen la Gestión estratégica como el título de uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración, dado que le aporta a los estudiantes las herramientas necesarias para organizar la información cualitativa y cuantitativa de manera tal que sea posible tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre.

La parte más importante de la cátedra de la gerencia estratégica no es el análisis de casos ni las estrategias que se recomiendan, sino la manera en que instruye a los estudiantes para saber cómo apoyarse en las decisiones y la forma de proponer las estrategias e implantarlas. Esto es importante, pues en el mundo de los negocios los estrategas no saben generalmente si sus decisiones son adecuadas hasta que los recursos han sido distribuidos y utilizados; entonces es demasiado tarde para dar marcha atrás en una decisión.

Los Cursos Especiales de Grado son una modalidad especial de Trabajo de Grado que integra un grupo de cátedras, en un área específica del conocimiento, en este caso la administración, dichos cursos están destinados a profundizar la formación profesional. Además, representan un requisito para optar al título de Licenciatura en Administración, dentro de este marco, la Universidad de Oriente facilita a profesionales con alto grado académico en las áreas asignadas, para qué con su apoyo y

asesoramiento continuo nos ayudarán a llevar a cabo la ejecución de este trabajo de grado.

En el correcto desarrollo de estos cursos se fomenta la creación de soluciones a situaciones de incertidumbre, por tales motivos, se les provee a los estudiantes de las herramientas necesarias para afrontar dichos escenarios. Su importancia radica en el interés de la Universidad de contribuir con la formación académica y congregar un mayor número de conocimientos a los futuros profesionales, permitiendo de esta manera obtener un mejor desenvolvimiento en el ejercicio de la profesión.

Adicionalmente, Se requiere la aprobación de este curso especial de grado para optar por el título de licenciado en administración obteniendo a la vez la mayor preparación en esta área, sobre todo es una oportunidad de obtener una capacitación al momento de desempeñarnos en el campo laboral.

### **2.3.OBJETIVO**

Los cursos especiales de grado proveerán a los estudiantes de sus conocimientos teóricos y prácticos por medio de la investigación, orientado y delimitado por un área específica, que servirá de apoyo al momento en que le corresponda tomar decisiones en el campo laboral.

El propósito de la cátedra gerencia estratégica es comprender la gestión, como el proceso para el desenvolvimiento de las organizaciones, solucionando inconvenientes o corrigiendo aspectos que se requieran para lograr los objetivos trazados. Afín de proporcionar información que facilite la toma de decisiones para la gerencia estratégica, definiendo términos básicos y elementos relacionados a la misma, dando un enfoque práctico para la evaluación de estrategias en situaciones reales. Dicha asignatura, proporcionará herramientas que nos conducirán a progresar, no solo como gerentes de empresas, sino en particular como gerentes de nuestras propias vidas.

## **2.4.ALCANCE**

Al terminar la formación de la asignatura, esperamos tener un enfoque sólido sobre la gerencia estratégica, dominar e interactuar en ella, teniendo la facilidad de satisfacer las necesidades de las organizaciones, implementando la gerencia de forma estratégica dando respuestas que posibiliten la consecución de los objetivos planteados tanto a nivel organizacional como personal; en dicha cátedra esperamos ahondar en los aspectos filosóficos, asimismo asimilar los conceptos y proceso de la gerencia estratégica; confiamos que el estudio fortalezca el buen desenvolvimiento en el ámbito laboral de los futuros gerentes y que éstos puedan aprovechar el estado actual y futuro de las condiciones más favorables de las instituciones y poseer el dominio exigido para evitar los riesgos que les puedan desfavorecer.

## **2.5.CAPITULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

### **2.5.1. GERENCIA**

La gerencia se refiere a la ciencia y arte que permite formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones básicas de planificar, organizar, dirigir y controlar, que un gerente debe realizar dentro de una organización que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Esto conlleva a la necesidad de que el gerente contemporáneo este a la altura de los nuevos requerimientos empresariales, atento e informado ante la realidad del medio; además debe ser capaz de posicionarse como el líder de su unidad, contando con los conocimientos académicos adecuados para cumplir su labor, aunado a la habilidad de conducir su equipo de trabajo con una orientación positiva, pero asumiendo el carácter y autoridad inherentes al cargo.

Según Peter Drucker (2002) la gerencia es un proceso que debe ser compartido responsablemente entre el gerente o los gerentes y sus colaboradores para que de una forma planificada y organizada alcancen los objetivos que se propongan, lográndose variadas satisfacciones para todos, aumentando su productividad personal y competitiva, ocasionando que el negocio de resultados medibles financieramente que puedan ser revertidos, en parte, a la organización y, finalmente, distribuirse en lo que fuera posible entre el mayor número de integrantes de la empresa (trabajadores), sus ejecutivos y/o los accionistas.

### **2.5.2. ESTRATEGIA**

Este aspecto se enfoca en la planificación de las acciones y actividades, dirigidas a la obtención de los resultados esperados; en la formulación de los planes, se considera como un medio valioso que se vean satisfechas tanto las necesidades de la gerencia en

virtud del logro de sus metas, como las necesidades individuales del personal involucrado en la gestión.

Así, la estrategia corresponde a ser un medio para lograr los objetivos a largo plazo, en otras palabras, son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia sobre todo de recursos de la empresa, las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, además exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los internos que enfrenta la empresa.

El autor (David, 1988). Lo define como “Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos”. Asimismo, la estrategia es una filosofía gerencial que se plasma en un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones por realizar (Henry. Mintzberg -James Brian Quinn); así:

Objetivos: lo que se va a lograr.

Metas estratégicas: logros intermedios hacia los grandes objetivos.

Políticas: límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Programas: especifican paso a paso la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos.

### **2.5.3. LAS CINCO P’ DE LA ESTRATEGIA**

La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva:

*Estrategia como plan:* para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas.

*La estrategia como pauta de acción:* una estrategia también puede ser una, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Por ejemplo, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia como pauta de acción es la amenaza, no la expansión.

*La estrategia como patrón:* la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

*La estrategia como posición:* es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado.

*Estrategia como perspectiva:* su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas.

#### **2.5.4. GERENCIA ESTRATÉGICA**

Es el proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización. La gestión estratégica traza el camino de la empresa hacia su desarrollo, y hace viable el logro de las metas corporativas, mediante la creación de una estructura integral y organizada, en la que los procesos se cumplan de la manera más óptima, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que incluye a cualquier organización operante en un mercado global. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias externas e internas en las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gestión Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable, permitiendo además que las empresas realicen su gestión de forma proactiva y no reactiva.

El autor Fred David plantea que las estrategias son los mecanismos para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. La aplicación de la gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

Al respecto, el autor Peter Drucker (1974), considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

Siguiendo este mismo orden de ideas, Mintzberg y Brian (1999) aportan la siguiente idea acerca de la gerencia estratégica: es aquella que establece la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que sus de su interés o competencia. También señalan que, estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.

#### **2.5.5. ORIGEN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

El origen etimológico de la palabra “estrategia” proviene del griego *strategia* que significa el arte o ciencia de ser. Stone (1994) afirma que "cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos".

Las estrategias formales con sus características modernas fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias formales se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema de estrategias, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Del mismo modo en el año 1954 Peter Drucker lo define como: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

Luego en 1962, el autor Alfred Chandler destaca a la estrategia así: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, y como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia “strategy and structure”).

Por otra parte, el término planificar fue originalmente acuñado durante los años treinta por Henry Fayol, uno de los clásicos de la administración científica, cuando intentó traducir el vocablo francés *prévoir* que significa prever. En su concepción más sencilla, planificar significa prepararse para la acción, o sea, definir qué se quiere hacer, cómo hacerlo, dónde y cuándo hacerlo, con qué y con quiénes hacerlo y cuánto hacer. Como puede verse, incluye la elección de los medios y los tiempos para hacerlo.

A partir de ahí nace la gerencia estratégica en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la gestión era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la gestión estratégica; sin embargo, después de ese auge, fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de gerencia no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo consigo su restablecimiento y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios. (Fred R. David 2003).

### **2.5.6. EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

De acuerdo con Porter (1992) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores exponen la estrategia, es allí que recibe el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se califica configuración interna de la organización y se nombró según Porter (1992) como la planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio a causa de la reacción de los cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna.

Para terminar en la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementando el intra-emprendedor en las organizaciones, considerando a esta última a la administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

### **2.5.7. BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

La gestión estratégica concede a una organización ser más productiva que reactiva, le permite ejercer control de sus actividades, entre otros. A continuación se mencionan algunos beneficios:

Genera mayor eficiencia y eficacia en los procesos.

Permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Da una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pueden surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.

Las organizaciones que la ejecutan son más rentables y exitosas que aquellas que no la usan.

#### **2.5.8. RELACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura empresarial se constituye por el conjunto de valores de la organización. Pues bien, la estrategia puede concebirse como uno de los componentes de las creencias y valores que sirven para explicar el nivel de calidad de una empresa, así como su perfil o identidad propia.

Toda empresa posee, adquiere y cambia a lo largo del tiempo, un modo particular de afrontar los problemas que se dan, tanto en su medio interno, como en su entorno. En este sentido, el pensamiento estratégico como cultura es un estado de conciencia que permite enfrentar situaciones difíciles del presente y estar preparados para el futuro, no importa lo complejo o impredecible que pueda ser ese futuro. Este estado de conciencia se identifica con una actitud gerencial estratégica, está orientado a adelantarse a los acontecimientos.

La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de

guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho fluye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

### **2.5.9. TÉRMINOS BÁSICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

A continuación se mencionan algunos términos básicos para la comprensión de la gerencia estratégica:

**Estrategias:** medios por los cuales se logran los objetivos.

**Estrategas:** son personas responsables del éxito o el fracaso de una empresa.

**Fortalezas y debilidades internas:** las hacen referencia a las actividades internas de una organización especialmente bien elaboradas y las debilidades son actividades de las diferentes áreas de la empresa que limitan el éxito de la organización.

**Oportunidades y amenazas externas:** las oportunidades son tendencias externas que son potencialmente beneficiosas para una empresa en el futuro. Al contrario las amenazas consisten en aquellas tendencias del entorno que son potencialmente dañinos para la posición competitiva de la empresa en la actualidad o a futuro.

**Objetivos:** Los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión.

**Metas:** Puntos de referencia que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

**Ventaja competitiva:** Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.

## **2.6.CAPÍTULO II. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Las Organizaciones actuales requieren más que un manejo rutinario y repetitivo, las altas exigencias del entorno las obliga a crear mecanismos que las ayuden a mantenerse y crecer, para ello es necesario que quienes dirigen no sean simples gerentes encaminados en paradigmáticos procesos tradicionales “lógicos”, pues la creatividad en la estrategia es fundamentalmente ilógica, conducente a desafiar el pensamiento comúnmente aceptado; sino que sean estrategas, con capacidad de crear mejores formas de realizar la acción empresarial, que permita obtener o aumentar la ventaja competitiva de la empresa, pues es esta, el fundamento de toda estrategia.

Las raíces de la estrategia no son las organizaciones empresariales como muchos creen. Esta se desarrolla en el interior de los grandes conflictos y se traducen como aquella ventaja que posee una de las partes y que la otra no dispone. Esta misma y con el pasar de los siglos se implementa en las organizaciones, buscando desarrollar ventajas corporativas y competitivas con la competencia.

El concepto de estrategia es hoy en día muy conocido y usado en el ámbito empresarial, sin embargo en las organizaciones poco se conoce sobre la pregunta ¿qué es estrategia? Esto se debe a que el personal de la compañía, en especial en los niveles inferiores, cuenta con poca capacitación en cuanto a la temática, en especial términos como formulación de la estrategia, implementación de la misma, estrategia corporativa, estrategias en las áreas funcionales y en las organizaciones.

En la formulación, implementación, ejecución y control de la estrategia, se deben involucrar todo el personal que hace parte de la organización para cumplir con los objetivos y metas propuesto.

Los procesos de la gestión estratégica no se deben mirar por separado (formulación, implementación, ejecución y control) porque de ahí desprende el éxito de la estrategia dentro de las organizaciones. Todo debe funcionar de manera sistémica

para lograr los objetivos propuestos. El líder de la compañía y la cultura organizacional que se implemente alrededor de la organización, son papel fundamental en el logro de estos objetivos al implementar el despliegue estratégico.

Las decisiones estratégicas siempre se tomarán con cierto grado de incertidumbre y riesgo, por ello es necesario realizar estudios pertinentes tanto a nivel interno como externo para reducir este factor.

Por último, se puede decir que la estrategia implica decisiones que afectan los recursos y determinan el rumbo de la organización. Estas decisiones estratégicas son tomadas por la alta gerencia e implica liderazgo, cultura organizacional, uso del poder y muchas veces cambios organizacionales.

### **2.6.1. PASOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

Fred David (1988, p.3), quien adelantó investigaciones relacionadas con la gerencia estratégica la define como:

La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que se establezcan metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

El modelo o proceso de gerencia estratégica que plantea Fred David (1988) se puede resumir en doce pasos a saber:

Establecimiento de objetivos, estrategias y misión actual.

Realizar una investigación externa con el objeto de identificar las amenazas y oportunidades ambientales.

Realizar una investigación interna con el objeto de identificar debilidades y fortalezas de la empresa.

Fijar la misión de la empresa.

Llevar a cabo un análisis de formulación de estrategias para generar y evaluar alternativas viables.

Fijar los objetivos.

Fijar las estrategias.

Fijar las metas.

Fijar las políticas.

Asignar los recursos.

Analizar las bases internas y externas para las estrategias actuales.

Medir los resultados y tomar las acciones correctivas del caso.

#### **2.6.1.1.ANÁLISIS AMBIENTAL**

El análisis del ambiente de la gerencia estratégica consiste en identificar fuerzas incontrolables que rodean a la organización. Para tener éxito una empresa debe adaptar sus estrategias a las tendencias y desarrollos de su ambiente. El ambiente resulta incierto y cambiante, incide profundamente en las decisiones de la organización, este análisis está comprendido por un análisis interno y otro externo.

### **2.6.1.2.ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas que posee la organización en sus áreas funcionales y en el uso de recursos para dar respuesta adecuada a las condiciones del entorno, estas puede ser manejado y modificable. Examina las capacidades disponibles como el talento disponible, relaciones con los proveedores y clientes, estructura organizativa, así como también su cultura, posicionamiento, estructura de costos, los equipos e infraestructuras y los activos intangibles. Este análisis debe centrarse en las funciones como: Planificación, Motivación, Selección de Personal, producción, mercadeo, Control, investigación y desarrollo y otros., es decir cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas.

Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no posee. Por el contrario, si cualquiera de estas capacidades o recursos se les llama competencia distintiva de la organización. La gerencia puede utilizar estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar las armas competitivas de la organización.

En el análisis interno se debe describir como está la empresa desde el punto de vista desde las funciones administrativas:

**Planificación:** evaluar si los objetivos y metas son precisos; además si la capacidad de respuesta y control ante las exigencias de los clientes, distribuidores, accionistas y competencia, así como preguntarse si la asignación de recursos se basa a los objetivos planteados.

**Organización:** comprobar que la empresa posea una estructura organizativa precisa, que se evidencie a través de un organigrama, si dicho organigrama las actividades estén relacionadas en forma apropiada y si se cumple el principio de unidad

de mando, a su vez observar si los cargos son significativos, estimulantes y bien gratificados.

Dirección: verificar si se utiliza: un estilo de liderazgo democrático; si los empleados están motivados y el grado de ausentismo es bajo; si se cuenta con un sistema de recompensas y otro de sanciones; existe respeto entre los gerentes y el personal; existe un buen sistema de comunicación; son limpias y seguras las condiciones de trabajo; existe un departamento de contratación de personal o provee los programas de instrucción y mejora gerencial; responde la organización a los cambios de manera favorable.

Control: comprobar si la organización posee control en las ventas, inventario, gastos, producción, calidad, así como también si la organización tiene normas en todos los departamentos y si aplican las debidas medidas correctivas.

Por otra parte, la cultura es otro aspecto que deben ser estudiados por los gerentes puesto que deben estar conscientes de que el contenido de las culturas fuertes o débiles tiene efectos diferentes en la estrategia elegida. La cultura organizacional difiere en el grado en que fomentan asumir riesgos, explotar la innovación y recompensar el desempeño. Dado que las elecciones estratégicas dichos factores los valores culturales influyen en la preferencia de la gerencia por ciertas estrategias. En una cultura que evita los riesgos, por ejemplo, es muy probable que la gerencia favorezca estrategias que son defensas, que minimizan los riesgos financieros y que reaccionan al cambio en el entorno en lugar de tratar de anticiparse a esos cambios. Cuando se evita el riesgo, no deberá sorprenderlo con estrategias gerenciales, que hacen énfasis en recortar los gastos y mejorar la línea de productos ya establecida. A la inversa, en lugares donde la innovación es apreciada, resulta probable que la gerencia favorezca nuevas tecnologías y el desarrollo que productos en lugar de contar con más locales de servicio o una fuerza superior de ventas. De esta manera se puede deducir que la cultura

organizacional también puede promover o frenar las acciones estratégicas de una organización.

Puesto que en todo proceso de identificación de estrategias, hay elementos difíciles de conocer y controlar para escoger la mejor solución, es posible contar con información clara, veraz y oportuna dentro de las empresas para tomar buenas decisiones; ya que una decisión inadecuada puede causar problemas graves en una empresa. Para la mejor elección de la estrategia comúnmente se recurre a los estados financieros, al punto de equilibrio e indicadores financieros para obtener información:

Los estados financieros facilitan la toma de decisiones a los inversionistas que estén interesados en la situación actual tanto económica y financiera de la empresa, como son el estado de resultado y el balance general.

El estado de resultados como tal refleja, el valor contable neto de la empresa prevé lograr el cabo (o por periodos). Esta proyección sirve de base para detectar y proponer mejoras en costos y gastos. Dicho documento radica la posibilidad que ofrece a las pequeñas y medianas empresas de conocer si sus actividades son rentables y podrán sostenerse en el tiempo.

El balance general. Suministra información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, en base a los planes previstos en los programas

El punto de equilibrio la determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales de cualquier tipo de negocio ya que permite establecer el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables, es una herramienta estratégica a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Indicadores financieros son relaciones de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento o el desempeño de toda la organización o una de sus partes, cuya

magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos, financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que les afectan.

### **2.6.1.3. ANÁLISIS EXTERNO**

El entorno externo se describe como una restricción básica sobre las acciones de los gerentes, por tal motivo se hace precisa la realización de un análisis a este entorno siendo determinante en el proceso estratégico, puesto que los gerentes de cada organización tienen que saber, por ejemplo que es lo que la competencia hace, que legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de mano de obra en las localidades donde opera.

La gerencia obliga a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone. A continuación se presenta alguno de estos factores que pueden afectar directamente a las organizaciones:

Fuerzas Económicas. tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, entre ellos se encuentran: los patrones de compra, la inflación, las tasas de interés, la disponibilidad de crédito, las tendencias de desempleo, las tasas de inflación y el valor del dinero.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas. Las organizaciones se ven amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen por los cambios de variables como: número de matrimonios, tasas de emigración e inmigración, nivel

educativo y responsabilidad social, cambios poblacionales por raza, edad, sexo, cambios regionales de gustos y preferencias, hábitos de compra, estilo de vida.

Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas, el cambio de estas fuerzas puede representar amenazas y oportunidades claves para la organización, entre estas se encuentran: cambios en leyes, regulación de importación - exportación, cambio en políticas monetarias, situación política, actividades terroristas, elecciones.

Fuerzas tecnológicas, traen consecuencias en la organización, pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores clientes, procesos y la posición competitiva de una organización.

Fuerzas Competitivas, el análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de la competencia.

#### **2.6.1.4.FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocios y funcional. La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones; específicamente la gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permita que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno.

La formulación de estrategias se completa cuando la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que dará a la organización una ventaja competitiva. Es decir, la gerencia también buscara posicionar a la organización de manera que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto exige una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de competencia dentro de la industria de la organización. Los gerentes de éxito elegirán estrategias que den a su organización la

ventaja competitiva más favorable; luego trataran de sostener esa ventaja a lo largo del tiempo.

La formulación exitosa de estrategias no es en forma alguna garantía de ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes.

#### **2.6.1.5.IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La implementación de la estrategia implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados.

El marco integrador de implementación de estrategias incorpora cambios empresariales de área funcional las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados metas entre otros.

Las técnicas y conceptos contenidos en las áreas mencionadas cubren todos los departamentos de la organización, valiéndose de herramientas que pueden facilitar el proceso de estrategias y forman la base para:

El programa de acción: muestra que debe hacerse, quién debe hacerlo, y como han de coordinarse las decisiones y los actos para alcanzar los objetivos y estrategias de la compañía.

La estructura organizacional: dicha estructura divide el trabajo de una compañía en tareas bien definidas, asigna cada una de estas a ciertas personas o departamentos y permite una mayor eficiencia dentro de la organización.

Dentro de la misma estructura organizacional encontramos las tres actividades básicas de la ejecución de las estrategias:

Fijación de metas

Establecimiento de políticas

Asignación de recursos

Para implementar estrategias según Fred (1997), es fundamental considerar varios aspectos del área de finanzas, tales como:

Adquirir capital para implementar estrategias: Además de la utilidad neta de las operaciones y de la venta de activos, dos fuentes básicas de capital para la organización son los créditos y el capital contable. Determinar una mezcla adecuada de pasivos y capital contable en la estructura del capital de una empresa puede ser vital para la debida implementación de sus estrategias. El análisis de las Utilidades por Acción (UPA)/ Utilidades antes de Intereses e Impuestos (UAI) es la técnica más utilizada para determinar si la mejor alternativa para reunir capital a efecto de implementar estrategias es el endeudamiento, la emisión de acciones o una combinación de créditos y acciones.

Estados Financieros proyectados: Es una técnica básica para implementar estrategias porque permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Este tipo de análisis se puede utilizar para pronosticar las consecuencias de diversas decisiones en la implementación. Unos Estados Financieros pro forma permiten a las organizaciones calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias. Las razones financieras, cuando se comparan con los años anteriores y los promedios de la industria, ofrecen información valiosa en cuanto a la viabilidad de diversos enfoques para la implementación de estrategias.

**Presupuestos Financieros:** Es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos dentro de un plazo determinado. La presupuestación financiera es un método para especificar qué se debe hacer para lograr la debida implementación de las estrategias. No se debe considerar como un instrumento que sirve para limitar los egresos, sino más bien como un método que sirve para obtener el uso más rentable y productivo de los recursos de la organización. Los presupuestos financieros son la asignación planificada de los recursos de la empresa, basada en los pronósticos del futuro.

**Valor del Negocio:** Arroja información acerca de lo que posee una empresa, lo que gana una empresa o lo que la empresa llevará al mercado. Esto es fundamental para implementar estrategias porque permite establecer el valor financiero o efectivo de un negocio que facilita la puesta en práctica de ciertas estrategias determinadas, como: adquisición de otras empresas, venta de una división, venta de toda la empresa, entre otras. Algunas formas de hacer valuaciones periódicas dentro de una organización son: planes para empleados, impuestos, jubilación, fusiones, adquisiciones, planes de expansión, relaciones con los Bancos, muerte de un jefe, contratos de sociedad, auditorías, entre otros. La información relacionada con el valor de la empresa protege los intereses de todas las partes involucradas.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, se puede decir que el proceso toma de decisiones para la implementación de políticas y estrategias, se debe considerar detenidamente los aspectos planteados por Fred (1997), ya que antes de decidir la puesta en práctica de las estrategias es primordial conocer con qué recursos económicos cuenta la organización, determinar el uso más rentable y productivo que debe dársele a dichos recursos, estudiar cuáles son los resultados que se esperan y establecer el valor financiero o efectivo del negocio. Todo ello contribuirá a tomar decisiones acertadas en cuanto a qué cursos de acción implementar y a prevenir consecuencias negativas futuras que pudieran impedir el cumplimiento de objetivos y por ende truncar el progreso de la organización.

### **2.6.1.6.EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Las decisiones originadas en el proceso de gerencia estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas, en caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aun imposibles de remediar. La evaluación del proceso de gerencia estratégico es decisiva para la salud de la empresa.

Este proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir replanteamientos de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

En el proceso de evaluación de estrategias se debe medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

A menudo entre más gerentes tratan de evaluar el comportamiento de los demás, menos control ejercen, sin embargo la carencia de evaluación o poca evaluación puede producir problemas mayores. Dicha evaluación debe realizarse de forma continua y no al final de periodos específicos, de tiempo o después de que sucedan los problemas. Esperar a una evaluación al final del año puede ser demasiado tarde para una empresa.

Para finalizar, una evaluación de estrategias sobre una base continua y no periódica, permite la fijación de puntos de referencia del progreso y un control más efectivo. Ciertas estrategias requieren años para su ejecución y por ello sus resultados no se verán en mucho tiempo.

## **2.7.CAPITULO III. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA**

La gestión estratégica definida como el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo.

Un modelo estratégico de gestión estratégica es el conjunto de normas, competencias, esquemas de compensación, procesos, estructuras, herramientas, sistemas, métodos y estrategias creado para un contexto específico de una organización, con el fin de lograr mejoras en productividad, competitividad y generación de valor.

La característica más importante de un modelo estratégico de gestión, es que es dinámico, es decir que tiene la posibilidad de cambiar y evolucionar de acuerdo al mercado y su situación interna, en las organizaciones las estrategias más usadas son:

### **2.7.1. ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN Y CIERRE**

Cuando una organización se encuentra en una situación de fracaso puede optar por un abandono del negocio, ya sea vendiendo a la empresa o cerrando sus operaciones en caso de no encontrar un comprador, en este sentido, la estrategia de eliminación y cierre corresponde a un proceso de liquidación que se utiliza solamente cuando la empresa cree que no tiene la oportunidad de operar con éxito ni de obtener los recursos necesarios con sus acreedores, es decir se venden todos los activos de la organización, en partes por su valor tangible, lo que quiere decir que consiste en llevar a cabo la liquidación de una organización estableciendo su fecha de cierre y por medio de ese lapso de tiempo establecido dejar todo solvente.

Por esto, se realiza la culminación de las actividades empresariales para dicha compañía de manera paulatina, es decir cerrando sin que se vea afectado los trabajadores y evitar conflictos. El objetivo de esta estrategia es fortalecer la

competencia distintiva básica de la empresa, las organizaciones la llevan a cabo, en condiciones como:

La empresa es uno de los competidores más débiles de la industria, es decir, no logra cubrir con el segmento de mercado.

Tienen competencia que afecta el cumplimiento de sus metas y/o objetivos.

Han aplicado todas las estrategias posibles y aun no se proyecta a futuro el producto ofrecido por la empresa.

Se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.

No ha podido capitalizar oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas.

Ha crecido tanto y a tanta velocidad que se necesita una reorganización interna importante.

Por ello, la estrategia de eliminación y cierre se aplica cuando la organización no tiene nada que hacer tratando de perjudicar lo menos posible el entorno laboral y daños a terceros., realizando las acciones siguientes:

Ventas de terrenos y edificios, tratar de vender los bienes que posee la empresa para que con ese dinero se pueda saldar parte o todas las deudas, con los proveedores, trabajadores y otros.

Realizar el anuncio del cierre a sus empleados, para que ellos puedan estudiar las alternativas de trabajo en otra institución; así también informar a los clientes de las causas que ha generado la culminación de sus operaciones y darle a conocer algunas otras alternativas de productos de otras empresas.

Eliminación de líneas de productos, cierre de fábricas obsoletas y liquidación de empleados

En consecuencia, esta estrategia se va ejecutar en un tiempo planificado, puesto que debe cumplir con todas sus obligaciones tributarias, financieras liquidación del personal, entre otras, antes de la realización del cierre de la empresa.

### **2.7.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Son aquellas en la cual el crecimiento de las ventas se convierte en un vehículo para dar estabilidad o el aumento de la rentabilidad. Dichas estrategias se enfocan en que la organización crezca, tanto a nivel de sus recursos materiales, como la incorporación de edificios o terrenos; como financieros, ya sean propios o de terceros y de personal para el mejor funcionamiento de la compañía y para beneficiar ampliamente las utilidades deseadas.

Estas estrategias se aplican para incrementar la capacidad de operaciones, por lo general, esto se debe a una incapacidad para satisfacer la demanda. Frecuentemente el crecimiento de la empresa lleva a tener operaciones centralizadas de gran tamaño y desarrolla sistemas de distribución y servicios complejos, basándose en que la organización crezca, o aumente sus recursos materiales, financieros y de personal para el mejor funcionamiento de la empresa y para obtener las utilidades deseadas,

### **2.7.3. ESTRATEGIA DE AUMENTO DE PARTICIPACIÓN**

Pretende conseguir atraer clientes (no consumidores) que pertenecen al mercado de la competencia, es decir abordar y conseguir que los clientes de la competencia adquieran nuestro producto, no consumidores Se aplica cuando las empresas van perdiendo posicionamiento en el mercado, buscando aumentar las ventas de los productos, a través de dicha estrategia que consiste en generar una mercadotecnia más

ofensiva sobre los productos ya existentes que le permita a la organización generar ingresos y utilidades.

#### **2.7.4. ESTRATEGIA DE CONTRAMARCHA**

Es el esfuerzo llevado a cabo por la organización para averiguar la posición de los competidores, a fin de tratar de anticipar sus futuras movidas en la introducción de productos nuevos, cambios en práctica de segmentación, políticas de precios, y nuevos canales de distribución, comienza estudiando los movimientos de la competencia, logrando desarrollar estrategias, políticas que tienden a aislar sus principales funciones, como es por ejemplo el caso en el desarrollo de nuevos productos para tratar de desestabilizar a la competencia y que esta baje la guardia haciendo verla a un paso adelante por encima de ellos.

Es considerada agresiva por el grado y el sin número de reacciones que puede tomar la competencia. Además, es ideal para usarla en mercados saturados y estancados en donde lo esencial es dejar de lado a los competidores, utilizando buenas estrategias de mercadeo, debido a que con ella la empresa busca detectar a fondo que beneficios ofrece la compañía e intentando además superarla de cualquier manera.

Dicha estrategia se formulara de manera voluntaria por la gerencia estratégica, sin embargo, se debe considerar la atención y cuidado al formularla ya que puede afectar la operatividad de la organización., y consiste en la investigación de aquellas fuentes de las cuales se pueda obtener información con el objetivo de controlar su distribución dentro de su empresa y de las actividades para el monitoreo estratégico de todas las compañías con la misma operatividad. Nadie se percata de dichas actividades porque la jornada de trabajo sigue denominándose igual, mientras que para la competencia se difunden noticias acerca de la caída o pérdidas de la empresa como modo de defensa disimulando así la realidad., para crear un ambiente de preocupación

en la competencia y que estos crean que la empresa se encuentra en bancarrota, de esta manera crear y mantener una ventaja competitiva.

#### **2.7.5. ESTRATEGIA DE AUMENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

Es la estrategia que conlleva un menor riesgo, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, además se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado, dicha estrategia se utiliza cuando no se ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone y mercados que cubre la empresa.

Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Buscan crecer en el seno del mercado de referencia en el cual opera la empresa. Se utiliza cuando no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone y los mercados que cubre. Para lograr un aumento de participación del mercado se pueden utilizar tres distintas estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

*Penetración de mercado.* Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa. Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente son:

Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.

Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.

Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.

Cuando la correlación entre las ventas y los gastos de marketing ha sido históricamente alta.

Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

*Desarrollo de mercado.* Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.

Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.

Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.

Cuando las organizaciones tienen recursos humanos y financieros necesarios para operar la expansión.

Cuando una organización posea exceso en su capacidad de producción.

Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

*Desarrollo de productos.* Es una estrategia que busca aumento de las ventas mejorando o modificando los productos o servicios actuales, generalmente supone

gastos de investigación y desarrollo. Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia eficaz son:

Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.

Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.

Cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.

Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

### **2.7.6. LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN**

Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial. Las tres estrategias de integración son:

Las estrategias de integración hacia arriba (regresiva o hacia atrás): buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

Las estrategias de integración hacia abajo (progresiva o hacia delante): Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar

asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa. En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia. Un objetivo de esta estrategia podría ser, lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores. En los mercados industriales, el objetivo es, cuidar la transformación o la incorporación hacia abajo.

Las estrategias de integración horizontal. Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores: neutralizando a un competidor que estorbe; alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala; beneficiándose de líneas de productos complementarias; buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado

#### **2.7.7. CASO PRÁCTICO**

TRUFAS C.A., es una empresa venezolana que desde su fundación en el año 2012, se ha especializado en la fabricación y distribución de Chocolate tipo Gourmet de la más alta calidad. Estos son elaborados con el más puro cacao 100% venezolano, que ha sido cultivada con tradición y dedicación por generaciones de pequeños agricultores. La fábrica se encuentra ubicada en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta. Actualmente, cuenta con un almacén de 500mts<sup>2</sup>, la maquinaria es última generación, garantizada con los más altos estándares de calidad.

Por otra parte, TRUFAS C.A., a principio del año 2016 ha venido presentado una pronunciada disminución en su utilidades, esto acarreado de las bajas ventas, la escasez y altos costos de la materia prima, igualmente la empresa ha presentado altos cambios en los Gastos Administrativos, ocasionados de los numerosos aumentos salariales emanado del Gobierno venezolano, A pesar del esfuerzo es necesario la implementación de una estrategia gerencia que permita subsanar dicha situaciones.

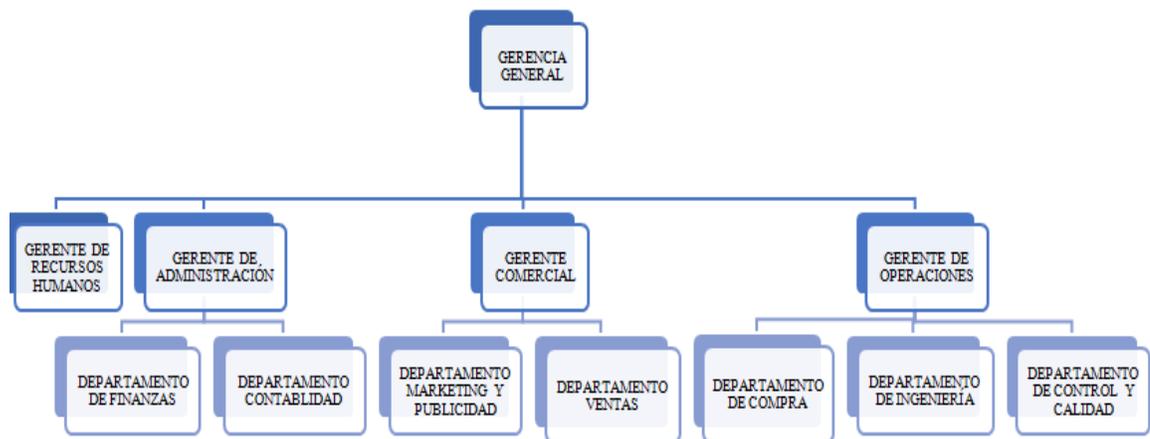
La principal dificultad que enfrenta TRUFAS C.A., es que posee fuertes competidores a nivel nacional, grandes marcas como SAVOY®, posee el 85% del mercado del país, por tanto, TRUFAS C.A., forma parte del 15% restante, quiere decir con esto, que el mercado es muy limitado. Es por esta razón, que nace la necesidad de implementar medidas que ayuden a tener mayor participación en el mercado, de manera que se pueda captar más clientes y estar a la altura de la competencia.

TRUFAS C.A., cuenta con la siguiente Misión y Visión:

Misión: *Brindar un Chocolate tipo Gourmet elaborados con granos de cacao 100% venezolanos, con un gusto exquisito a su paladar de la más alta calidad, orientada a la plena satisfacción de nuestros.*

Visión: *Ser reconocida en el mercado nacional e internacional como la mejor empresa en la elaboración de Chocolates Gourmet, con la ayuda de nuestros clientes, proveedores y trabajadores.*

Trufas C.A., está distribuida de la siguiente manera:



Gama de productos.

Trufas Gourmet



Trufas San Valentín



Trufas tradicionales



Trufas para momentos especial.



Según la información proporcionada la empresa Trufas. C.A., cuenta con un costo fijo de 400.000,00 Bs., el costo variable unitario es de 400 Bs., el precio de venta unitario es de 1.500,00 Bs.

Punto de Equilibrio.

PE (Q): Punto de Equilibrio en Unidades.

PE (Bs.): Punto de Equilibrio en Bolívares.

PVU: Precio de Venta Unitario.

CVU: Costo Variable Unitario.

CF: Costos Fijos.

$$PE(Q) = \frac{CF}{PVU - CVU} = \frac{400.000}{1500 - 400} = 363,64$$

$$PE(Bs.) = PE(Q) * PVU = 363,64 * 1500 = 545.454,55$$

Indicadores.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{ventas}}{\text{inventarifinal}} = \frac{2.778.453}{412.432} = 6,4$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{ActivosFijos}} = \frac{2.778.453}{125.000} = 22,22$$

Razón activo fijo al pasivo a largo plazo

$$\text{Razón} = \frac{\text{TotalActivosFijos}}{\text{TotalPasivosALargoPLazo}} = \frac{125.000}{38.211} = 3,27 \text{ bs.}$$

**TRUFAS C.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**DEL 2015 Y 2016**  
**EXPRESADO EN BS.**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>		
CAJA PRINCIPAL	1.570,00	1.380,00
BANESCO	99.939,65	173.670,77
CUENTA POR COBRAR NETO	83.699,00	72.632,35
INVENTARIO	12.432,00	33.210,00
INVERSIONES TEMPORALES	250.000,00	240.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>447.640,65</b>	<b>520.893,12</b>
<b>ACTIVOS NO CIRCULANTES</b>		
EDIFICIO	152.000,00	50.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	-27.000,00	-1.450,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>125.000,00</b>	<b>48.550,00</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>572.640,65</b>	<b>569.443,12</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
CUENTAS POR PAGAR	132.321,65	67.670,00
DOCUMENTOS POR PAGAR	150.000,00	356.900,00
ISLR POR PAGAR	22.816,20	1.645,67
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>305.137,85</b>	<b>426.215,67</b>
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>		
HIPOTECA POR PAGAR	38.211,00	43.902,00
<b>TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>38.211,00</b>	<b>43.902,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>343.348,85</b>	<b>470.117,67</b>
<b>CAPITAL</b>		
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	90.000,00
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	129.291,80	9.325,45
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>229.291,80</b>	<b>99.325,45</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>572.640,65</b>	<b>569.443,12</b>

**TRUFAS C.A.**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DEL 2015 Y 2016**  
**EXPRESADO EN BS.**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESO PRINCIPALES</b>		
<b>VENTAS NETAS</b>	2.758.453,00	1.122.478,66
<b>TOTAL INGRESOS</b>	2.758.453,00	1.122.478,66
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
<b>INVENTARIO INICIAL</b>	33.210,00	7.831,00
<b>COMPRAR NETAS</b>	1.091.900,00	630.857,54
<b>MERCANCÍA DISPONIBLE PARA LA VENTA</b>	1.125.110,00	638.688,54
<b>INVENTARIO FINAL</b>	432.432,00	33.210,00
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	692.678,00	605.478,54
<b>UTILIDADES BRUTAS</b>	2.065.775,00	517.000,12
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	156.790,00	67.900,00
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	1.789.000,00	456.100,00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	1.945.790,00	524.000,00
<b>UTILIDADES EN OPERACIONES</b>	119.985,00	-6.999,88
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>		
<b>OTROS INGRESOS</b>	37.800,00	21.100,00
<b>OTROS EGRESOS</b>	5.677,00	3.129,00
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	32.123,00	17.971,00
<b>UTILIDADES ANTES ISLR</b>	152.108,00	10.971,12
<b>ISLR POR PAGAR</b>	22.816,20	1.645,67
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>129.291,80</b>	<b>9.325,45</b>

## **ANÁLISIS INTERNO.**

En TRUFAS C.A., existe deficiencia en el Proceso Administrativo específicamente en la Función de Dirección puesto que no se ejecutan los planes, no se motiva a los empleados, ni se fomenta la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

Al analizar el estado de situación financiera comparativo de los años 2016 y 2015, se evidencia que las ventas para el primer trimestre del año, aumentaron un 20,55%, en comparación de año anterior, este incremento no fue el esperado dado que se planifico un aumento del 30% de las ventas. De igual forma, el costo de venta se elevó, en esta parte hay que hacer hincapié en el abrupto aumento de las compras, lo que refiere el gran impacto de los índices inflacionarios, por su parte, se puede observar que se presenta un inventario inicial sumamente bajo en comparación al inventario final, lo que nos lleva a la conclusión que la empresa está presentando deficiencia en la venta del producto. Otro punto importante, es el tamaño tan reducido del almacén, empresas de esta capacidad ameritan espacios más amplios para que pueda cumplir a cabalidad con los pedidos de los proveedores. El balance general muestra que la empresa no posee un vehículo para el traslado de los productos, sino que estados son enviados a través de una empresa de encomiendas privada.

Según el cálculo de punto de equilibrio en unidades resulto que la empresa Trufas C.A., logra el equilibrio entre su ingresos totales y costos totales al punto de 363,64 unidades. La rotación de inventario resulto en un 6.3 veces en el primer trimestre del año 2016. Por otro lado, la empresa por cada Bolívar de deuda a largo plazo cuenta con 3,27 Bs., de activo fijo para garantizar cualquier deuda, por tal motivo, se encuentra en capacidad de obtener un crédito bancario para implementar cualquier tipo de estrategia. Con el objeto, de verificar la productividad en las ventas por la utilización de la planta y el equipo, se calculó el indicador de rotación de activo fijo el cual resulto en 22,22 unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activo fijo.

La empresa se encuentra en un punto donde su éxito ha sido contundente, dado que los productos al ser de excelente calidad y elaborados con el más puro cacao 100% venezolano han tenido una buena receptividad por parte de los compradores. Por lo cual, esta se encuentra en la capacidad de obtener mayor participación en el mercado venezolano.

### **ANÁLISIS EXTERNO.**

TRUFA C.A., no se encuentra aislada a la difícil situación económica del país, por ello, se ve afectada por las diversas transformaciones que se presenta en el medio que la rodea. La gran crisis económica, las políticas cambiarias, la falta de divisa son solo algunos de los factores que afectan a la empresa.

Según la encuesta de coyuntura que el gremio realizó para evaluar el tercer trimestre del año, el principal obstáculo para elevar el rendimiento es la falta de materia prima nacional. Hasta un 83% de las 200 empresas consultadas por Conindustria mencionó este elemento, mientras que un 73% mencionó las dificultades para obtener divisas.

Es importante recalcar, que la cosecha del cacao en país se ha reducido drásticamente en los últimos años desde que el Gobierno socialista restringió la entrega de permisos a la mayoría de los productores locales para las ventas de cacao. En Venezuela se produce según la Cámara Venezolana del Cacao 15.586,37 toneladas de cacao, de los cuales 8.000 toneladas son exportadas, dejando una pequeña parte de la producción para las industrias venezolanas productoras de chocolate.

Por otro lado, un informe publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) señaló que “los precios siguen trepando fuera de control, y prevemos que la inflación aumente a 720% para este año, después de alcanzar una tasa récord mundial en torno a 275% en 2015”. Por tal razón, el aumento considerable que se evidencia en el estado

de situación financiera de Trufas C.A., en la compras de materiales, puesto deben comprar los mismo con sobre precio.

La materia prima tiene un peso de 60 a 65% en el costo total del producto final. Resultando que TRUFAS C.A., produce un producto muy bueno pero el costo es alto, lo que no es conveniente, puesto que muchos chocolates importados, que no tienen la misma calidad son vendidos a un precio son más bajo. El precio del azúcar se ubica hasta 50% por encima del precio en otros países, los competidores extranjeros pagan entre 17 y 25 centavos de dólar por kilo de azúcar, mientras que en TRUFAS C.A., se paga de 50 hasta 60 centavos de dólar por kilo. De igual forma, pasa con la adquisición de leche en polvo para elaboración del chocolate.

A pesar de ser un país que no se caracteriza por un alto consumo de chocolates, el negocio de chocolates y galletas, representa la mitad de las ventas anuales de Nestlé Venezuela. La misma cuenta con la marca líder del mercado (SAVOY®), con una vocación de innovación y renovación que los hace mantenerse en el lugar de preferencia entre los consumidores. Dejando en desventajas competitivas a otras empresas productoras de chocolate.

### **Formulación de la estrategia.**

Las situaciones descritas en el Análisis Ambiental refieren que la empresa TRUFAS C.A., necesita fijar como objetivo estratégico prioritario la fidelidad del cliente, por lo que la empresa deberá trabajar con el marketing, manteniendo una buena estrategia de relación proporcionando un compromiso superior al de los competidores. Es por ello, que el Gerente General en unió de todo su equipo de trabajo determinan siguiente la estrategia con la finalidad de aumentar las ventas y posicionar el producto en el mercado:

**“Implementar la Estrategia de Participación en el Mercado”**

Dicha estrategia se llevara a cabo a través de la creación de un diseño que consiste en empaques de menor tamaño, con un costo unitario más bajo con el objetivo de competir con otros chocolates de menor precio. Asimismo, la empresa buscara mediante la apertura de nuevos canales de distribución la penetración en los barrios populares. Dentro de los planes se encuentra la adquisición de nuevos vehículos para el traslado de la mercancía hacia los clientes de forma más efectiva y menos costosa.

Es un hecho que ninguna empresa puede subsistir sin insumos, por lo tanto, tampoco sin proveedores, es por ello, que TRUFAS C.A amerita buscar nuevos proveedores que ofrezca materia prima de la misma calidad pero a un precio más bajo, buscar el acceso a materias primas e insumos internacionales como una medida fundamental con los proveedores internacionales, aumentar las líneas de crédito, de igual forma, crear mejores políticas de ventas, promociones y descuentos.

## 2.8.CONCLUSIONES

Al finalizar el informe, se puede afirmar que hemos adquirido una visión más amplia acerca del desarrollo de las estrategias aplicadas en las organizaciones, ya que a partir de allí se obtuvieron los conocimientos fundamentales sobre la gerencia estratégica que serán empleados durante nuestro ejercicio como profesionales, dichos conocimientos nos van a permitir en futuro poder formular estrategias y hacerles su respectivo seguimiento, con la finalidad de que los objetivos organizacionales y metas planificadas se cumplan a cabalidad y este acorde a la misión y visión de la organización.

En este sentido, se cumplieron las expectativas relacionadas a esta cátedra, en virtud de que se desarrolló una investigación donde se reforzó y profundizaron los conocimientos de las autoras sobre la gerencia estratégica, tocando temas de actualidad.

Así como también, se comprendieron diferentes modelos de gestión estratégica y su utilización en función de la situación en la que se encuentre la empresa. Los conocimientos recibidos permiten formular estrategias gerenciales factibles, para disminuir los posibles errores, están desarrollados con el objeto de llevar los elementos teóricos a la práctica, ayudándonos a enfrentar el exigente y competitivo ámbito laboral cada vez más como futuros profesionales.

Finalmente, aprendimos que la gerencia estratégica es una herramienta útil en todas las organizaciones que nos permite organizar información cualitativa y cuantitativa a fin de tomar decisiones idóneas y oportunas en cualquier circunstancia que se suscite, radicando su importancia en la necesidad de determinar el concepto de la organización, su naturaleza, los principios, los valores que debe atender y lo que el futuro de la empresa debe ser; a fin de decidir y plantear sus estrategias, igualmente reforzar la misión y visión para ahorrar tiempo y esfuerzo, aumentar el interés por parte de los empleados e incrementar el ingreso sobre la inversión.

## **2.9.RECOMENDACIONES**

Sería ideal seguir desarrollando temas actuales que permita a los nuevos estudiantes de las áreas de grado, enriquecer y aumentar los conocimientos tanto teóricos como prácticos.

Se recomienda a la biblioteca de la universidad de oriente, actualizar los libros especializados en esta área. A objeto que los estudiantes y profesionales interesados en realizar investigaciones relacionadas a la materia cuenten con nuevas bibliografías.

Mantener y dar continuidad a los cursos especiales de grado, ya que es una modalidad que ofrece otra alternativa para poder desarrollar sus trabajos de grado y permite a los estudiantes finalizar sus carreras en un periodo semestral, contando con disposición de los tutores para brindar información y realizar las respectivas correcciones.

## **2.10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 9na Edición.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall. 11va Edición.

Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Editorial Norma.

Johnson, G, Kevansholes, Richard, W. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Prentice- Hall. 7ma Edición.

Lane Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Prentice-Hall. 3era Edición.

Mintzberg y Brian J. (1999). *El Proceso estratégico*. Editorial: Pearson. Madrid.

Sipper, D. y Bulfin, R. (2005). *Planeación y Control de la producción*. México: Mc Graw Hill.

Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall. 9na Edición.

Wheelen, T. y David Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Prentice-Hall. 10ma Edición.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Prentice-Hall. 6ta Edición.



### PARTE III. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

### **3.1.CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El uso de la tecnología y la Gestión de Información han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales, por lo que en las últimas décadas se ha desarrollado una gran cantidad de herramientas de apoyo para las actividades de las organizaciones, por tanto, en una economía global que depende cada vez más del manejo de la información, es importante que las organizaciones venezolanas se mantengan a la vanguardia de estos avances tecnológico, pues la automatización de los procesos suministra una plataforma de información, no solo la toma decisiones sino también para generar de manera confiable y oportuna la información necesaria para logra el éxito empresarial en un entorno global y dinámico.

Con respecto a un Sistema de Información el autor Daniel Cohen (2000) señala que: *“es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio...”*. En efecto, el manejo y realización de ciertos cambios estratégicos serian imposible sin la implementación de un Sistema de Información Gerencial que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisión de la organización tanto en los niveles operacionales, medios y altos, considerándose estos como un instrumento que suministra una ventaja competitiva, por tales motivos, es importante contar con un Plan Estratégico de Información adecuado para lograr la mayor ventaja del uso de la tecnología en la realidad actual de las organizaciones.

Por su parte, la elaboración de un Sistema de Información Gerencial no solo es tarea de la dirección general o de un departamento específico es un esfuerzo institucional es tarea de todos, de tal forma se debe identificar las áreas de oportunidades estratégicas a través de las innovaciones de la tecnología de información por parte de cada uno de los miembros de la organización, de esta manera lograr ventaja competitiva. En lo que respecta a las empresas públicas estas no escapan de esa realidad, ahora bien la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio

Maneiro requiere la implementación de un Sistema Integrado para el Mejoramiento de las Organizaciones Nacionales (SIMON), que automatice los procesos a nivel operativo como la elaboración de nómina, pagos, pólizas, entradas y salida del personal, todo ello con la finalidad de ahorrar el trabajo manual y posteriormente apoyar las decisiones de los niveles medios y altos, por cuanto el sistema existente presenta errores contantes en la gestión del personal y remuneraciones, en consecuencias esta se elaboraba de forma manual, lo que acarrea pérdida de tiempo, gastos innecesarios de recursos y la posibilidad de traspapelar información valioso para este órgano de control fiscal.

En definitiva, el propósito de esta investigación es proponer un prototipo que permita verificar la exactitud y veracidad de la información tanto financiera como administrativa; promover la eficiencia, economía y calidad de las operaciones, logrando así el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de esta institución pública, así como también velar por los recursos económicos, humanos y materiales destinados al ejercicio del control.

En virtud de lo planteado surge la siguiente interrogante;

¿El Sistema de Información Gerencial actual cubre las necesidades demandadas por la Oficina de Recursos Humano de la Contraloría del Municipio Maneiro?

De acuerdo a esta interrogante surgen las siguientes preguntas;

¿Qué factores afecta el desempeño del Sistema de Información Gerencial actual?

¿Cuál es el tipo de Sistemas de Información Gerencial más idóneo para la Oficina de Recursos Humano de la Contraloría del Municipio Maneiro?

## **3.2.OBJETIVOS**

### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Sistema Integrado para el Mejoramiento de las Organizaciones Nacionales que apoye los procesos administrativos de la Oficina de Recursos Humanos (Caso: Contraloría del Municipio Maneiro)

### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir los fundamentos teóricos de los Sistema de Información Gerencial aplicados en la Oficina de Recursos Humano de la Contraloría del Municipio Maneiro.
- Describir la situación actual de la Oficina de Recursos Humano de la Contraloría del Municipio Maneiro.
- Identificar el tipo de Sistemas de Información Gerencial de la Oficina de Recursos Humano de la Contraloría del Municipio Maneiro.
- Plantear un prototipo de Sistema Integrado para el Mejoramiento de las Organizaciones Nacionales, tipo transaccional en la Oficina de Recursos Humano de la Contraloría del Municipio Maneiro.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día, las organizaciones han sentido el cambio vertiginoso que representa la entrada a la innovación tecnológica y al manejo de la información, por tales motivos, han optado por implementar dentro de su estructura funcional sistemas de información como una herramienta para optimizar el desempeño organizacional. En definitiva, resulta fundamental que las organizaciones modernas inviertan en la implantación de un sistema de información que le proporcione a los administradores los datos e información que estos necesiten para analizar la situación actual, así como identificar problemas inmediatos, encontrar soluciones, descubrir patrones y tendencias que les permitan formular objetivos apropiados para el éxito empresarial.

Esta investigación tiene como objeto principal proponer un Sistema Integrado para el Mejoramiento de las Organizaciones Nacionales, tipo transaccional que automatice los procesos a nivel operativo en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro que apoye la elaboración de nómina, pagos, pólizas, entradas y salida del personal, todo ello con la finalidad de ahorrar el trabajo manual y posteriormente apoyar las decisiones de los niveles medios y altos. Vale la pena recalcar que esta oficina maneja datos e información de suma importancia que contribuye a la formación de criterios en aspectos administrativos por parte del Contralor Municipal para el ejercicio de las facultades y funciones que están sujetas a su control.

De igual manera, la importancia de realizar de este proyecto es que el mismo contribuirá un aporte de conocimientos en esta área del saber tanto para estudiantes como para el público en general, debido que conforma una herramienta útil para estudios posteriores, representando una fuente confiable de información, la cual podrá ser consultada en cualquier momento por aquellos que se interesen en el tema. En conclusión, el mencionado perfectamente podrá ser utilizado como antecedente de investigación en trabajos futuros.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **3.3.1. BASES TEÓRICAS**

#### **3.3.1.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Los sistemas de información son un tipo especializado de sistema, los cuales posee muchas interpretaciones dependiendo del punto de vista en que se use, estos al mismo tiempo se pueden definir de varias formas diferentes, es por ello que Laudon Laudo los define como un “conjunto de componentes interrelacionados que recolecta (o recuperan), procesa, almacenan por ejemplo, se puede definir como un conjunto de cosas que ordenadamente y relacionadas entre sí cumplen con un determinado objetivo.

El término sistema aunque se ha venido divulgando en diversas disciplinas al pasar de varios siglos, es aceptado en la ciencia moderna como una materia que puede hacer referencia de diferentes temas y cuyos principios pueden ser aplicados dentro de otra disciplina.

Una definición de sistemas podría ser la siguiente: “Es un conjunto de elementos conectados entre sí y que forman un todo que muestran las propiedades más bien del todo que de sus partes componentes”.

#### **3.3.1.2.COMONENTES DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Los elementos que conforman los sistemas de información son de diversas naturaleza y no necesariamente incluyen equipos electrónicos, según Cohen (2000, p.4) por lo general, incluyen los siguientes componentes;

- Equipo de computación; se refiere al hardware necesario para que el sistema de información pueda operar. Lo cuales, están conformado por las computadoras y el equipo periférico que puede conectarse a ella.

- Recurso Humano; está conformado por las personas que interactúan directamente con el sistema de información, alimentándolo con datos o utilizando los resultados que estos generan.
- Datos o información fuente; corresponde a todas las entradas necesarias para generar como resultado la información deseada.
- Programas; son parte del software del sistema, su propósito es procesar correctamente los datos introducidos y generar los resultados que se esperan.
- Telecomunicaciones; son básicamente “hardware” y “software”, facilita la transmisión de textos, datos, imágenes y voz en forma electrónica.
- Procedimientos; conformado por políticas y reglas de operación, tanto en la parte funcional del proceso de negocio, como los mecanismos para hacer trabajar una aplicación en la computadoras

Por su parte, todo sistemas de información dentro de la organización cumple con una secuencia de actividades, por ello a continuación se describe de forma breve cada una de estas actividades;

- Entrada de Información: Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos.
- Almacenamiento de información: es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los pendrive y los discos compactos (CD-ROM), entre otros.

- **Procesamiento de Información:** Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.
- **Salida de Información:** consiste en la capacidad para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, pendrive, CD-ROM, entre otros.

### **3.3.1.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Según Cohen (2000) un Sistema de Información “es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio...” (p.4) en otras palabras, estos sistemas conforman un conjunto de funciones interrelacionados que forman un todo, obtienen, procesan, almacenan y distribuyen información relevante con la finalidad de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control. Igualmente ayuda al fortalecimiento del conocimiento de los gerentes, así como analizar problemas diversos, visualizar temas complejos e innovar el proceso productivo.

En términos generales, los sistemas de información hace referencia a un concepto genérico que tiene diferentes significados según el campo del conocimiento al que se aplique, en el ámbito organizacional no existe un solo concepto, por tal efecto se analizaron los siguientes;

- Según Laudon y Laudon (2004) son “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización”.
- Según Kendall y Kendall (2011) lo definen como: “Sistemas que no sustituyen a los sistemas de procesamiento de transacciones, y para acceder a la información, los usuarios del sistema de información gerencial comparten una base de datos común, orientada a la interpretación de estos para decisiones futuras”.
- Según Peralta (2008) son un “conjunto de funciones o componentes que se interrelacionan entre sí, es decir, obtiene, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización”.

En tal sentido, todos los autores antes mencionados concuerdan que un sistema de información gerencial es un sistema integrado que proporciona información con el objeto de apoyar la planeación, control y las operaciones de una organización, para así desarrollar información útil en la administración. Además, tienen como finalidad respaldar las actividades de la organización, la coordinación y análisis de problemas, así como también la visualización de aspectos complejos.

A su vez, estos sistemas utilizan la información del pasado, presente y de proyección futuras para ayudar a la solución de problemas y la toma de decisiones, para los Gerente un punto clave para el desempeño efectivo de sus actividades diarias es tener disponible la información de manera oportuna, y que sea uniforme entre todos los usuarios.

### **3.3.1.4. CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

#### **SISTEMAS TRANSACCIONALES.**

Los Sistema de Procesamiento de Transacciones: Son considerado como un tipo de Sistema de Información diseñado para recolectar, almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información que es generada por las transacciones en una organización.

Sus principales características son:

Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización. A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.

Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados. Estos tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior. Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables.

#### **SISTEMAS DE APOYO DE LAS DECISIONES.**

Técnicamente se puede definir como el “Sistemas de cómputo a nivel directivo de una organización, que combinan los datos y modelos analíticos sofisticados para dar soporte a la toma de decisiones semiestructuradas y no estructuradas”.

Las principales características de estos son:

Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información. La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.

Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así, por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos durante su proceso.

No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de estos sistemas es difícil, ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión. Suelen ser Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.

Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivos y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse. Por ejemplo, un Sistema de Compra de Materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor o un Sistema de Simulación de Negocios que apoye la decisión de introducir un nuevo producto al mercado. Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de informática.

Este tipo de sistemas puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventarios, entre otros.

### **SISTEMAS ESTRATÉGICOS.**

Estos sistemas van orientados en usar la tecnología de la información para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la organización, a su plan para incrementar o mantener la ventaja competitiva o bien para reducir la ventaja de sus rivales.

Sus principales características son:

Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones.

Suelen desarrollarse in house, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.

Típicamente su forma de desarrollo es a base de incrementos y a través de su evolución dentro de la organización. Se inicia con un proceso o función en particular y a partir de ahí se van agregando nuevas funciones o procesos.

Su función es lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los Sistema Estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio. Por ejemplo, el uso de cajeros automáticos en los bancos en un Sistema Estratégico, ya que brinda ventaja sobre un banco que no posee tal servicio. Si un banco nuevo decide abrir sus puertas al público, tendrá que dar este servicio para tener un nivel similar al de sus competidores.

Apoyan el proceso de innovación de productos y proceso dentro de la empresa debido a que buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo en innovando o creando productos y procesos.

### **3.3.1.5.OBJETIVO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

El objetivo primordial de un Sistema de Información Gerencial es proporcionar información para el soporte a la toma de decisiones estructuradas y con esto lograr que las metas y objetivos de negocio sean logrados de manera más eficiente. Puesto que, la toma de decisiones no está restringido a un determinado nivel, por tal motivo se espera que un Sistema de Información Gerencial apoye a todos los niveles de gestión en la realización de las operaciones de la organización.

Por otro lado, según Cohen (1996) en su libro *Sistemas de Información para la toma de decisiones* dice: “Los sistemas de información Gerencial están cambiando la forma en que operan las organizaciones actuales. A través, de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos de las organizaciones, proporcionan información de apoyo al proceso de toma de decisiones y lo que es más importante, facilitan el logro de las ventajas competitivas a través de su implantación en las organizaciones”.

El mencionado autor estos sistemas deben dar soporte a los objetivos y estrategias de la organización: debe proveer toda la información necesaria para el funcionamiento de la misma en un momento dado, ya que esta información referida a la actividad diaria directamente productiva, como a la planificación de la organización a largo plazo. Además de ello, deben nutrir de información necesaria a todos los niveles de la organización para controlar las actividades de la misma: la información debe proporcionar, no sólo la ejecución de funciones o tareas, sino el control y verificación de que estas se han realizado como estaba previsto. De igual forma, estos deben conseguir que se adapte a la evolución de la organización, teniendo la capacidad de evolucionar al ritmo de la empresa, pues estas cada vez son más dinámicas, y sus necesidades de información van cambiando a lo largo del tiempo.

### **3.3.1.6.NECESIDAD SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Algunas Necesidades que cubre son:

**Apoyo a los Procesos de Negocio:** Se usa para tratar entradas como una solicitud del cliente y salidas como los servicios a los clientes y soporta operaciones actuales.

**Apoyar la operación de una organización empresarial:** Un Sistema de Información Gerencial apoya las operaciones de una organización empresarial, facilitando la información oportuna, conservación y el acrecentamiento que proporciona flexibilidad en la operación de una organización.

**Apoyar la toma de decisiones:** Un Sistema de Información Gerencial apoya la toma de decisiones de los empleados en sus operaciones diarias. También con los directivos en la toma de decisiones para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Diferentes modelos matemáticos y herramientas que se utilizan para el propósito de evolución de las estrategias para satisfacer las necesidades competitivas.

**Estrategias para una organización:** Un Sistema de Información Gerencial apoya la organización para desarrollar estrategias apropiadas para la misma establecidas en un entorno competitivo.

### **3.3.1.7.ANTECEDENTES**

La revisión del trabajo de Salinas, J (2005) titulado “Desarrollo de un sistema Transaccional”, significo un valioso aporte para el abordaje de este proyecto de investigación, puesto que este autor plantea como objetivo permitir el control eficiente de los procesos registrados en la oficina subalterna del primer circuito del Municipio Baruta, Estado Miranda el mismo guarda relación con la propuesta en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.

De igual forma, quintero A, (2001) en su investigación sobre “implantación de un Nuevo Sistema de Control de Inventarios e Investigación acerca de los Resultados de su aplicación”, plantea como objetivo general, Estudiar y realizar el sistema de control de investigación de la empresa aplicar ajuste, correcciones y adaptaciones que sean necesarias para garantizar el adecuado abastecimiento.

### **3.3.2. MARCO INSTITUCIONES U ORGANIZACIONAL**

#### **RESEÑA HISTÓRICA.**

La Contraloría Municipal de Maneiro operaba en el año 1988 como departamento Fiscalizador del Municipio Autónomo Maneiro, bajo la responsabilidad del Lcdo.

Jóvito Vásquez, quien cumplía las funciones de Contralor asignado por las autoridades de la Cámara de Comercio en pleno, este órgano tenía como la finalidad desarrollar la función de vigilar los recursos financieros que percibía el Distrito para esa época, siendo luego designado a dicho cargo al Lcdo. Alejandro Rodríguez.

Es para entonces, en el año 1989 que se publica en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4109 Extraordinaria del día 15/07/1989, la Ley de Régimen Municipal, la mencionada expresaba las funciones que les corresponderían a las Contralorías, así mismo, nace la figura de la Alcaldía como Unidad Política Primaria y Autónoma.

Desde esa época, la Alcaldía del Municipio Maneiro funciona como un Organismo Ejecutivo Municipal, y la Contraloría como Unidad de Cámara Municipal, siendo este último Órgano Legislativo auxiliar de la misma.

Para el año 1991 toma posesión del Cargo de Contralor encargado de este Municipio el Lic. Pedro Luis Rodríguez, quien permaneció hasta los últimos días del año 1992; luego hace entrega al Econ. Luis Ramón Rosas, quien fue llamado a concurso, reuniendo todos los requisitos exigidos, toma posesión del cargo durante un periodo de 5 años. El Economista para el año 1998, vuelve a ganar el concurso y continúa ejerciendo el cargo de Contralor. Para esa fecha la Contraloría, funcionaba internamente, como unidad encargada de velar por el eficaz funcionamiento, distribución y ejecución de los recursos que le asignaba a la Alcaldía, así como a todo aquel impuesto basado en la Gaceta Municipal fuese cobrado.

Es importante resaltar, que la Contraloría empieza a gozar de Autonomía Funcional, Administrativa u Orgánica a mediados del 2005, con la aparición de la Ley Organiza del Poder Público Municipal, de igual forma se le otorga la potestad de dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia.

La Ordenanza de la Contraloría Municipal Maneiro fue publicada en Gaceta Municipal Maneiro, de fecha 31 de mayo de 2006; en el cual señala que, es un Organismo permanente de control, vigilancia y fiscalización de ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, dirigida por el Contralor o Contralora Municipal quien ejercerá sus atribuciones de conformidad con las leyes y la ordenanza respectiva.

Ese mismo año es llamado un concurso para la designación del contralor municipal y nuevamente el Econ. Luis Ramón Rosas resulta ser el ganador para ejercer dicho cargo por 5 años.

En el año 2011, se convoca nuevamente a concurso para renovar la figura del Contralor Municipal, es designado el Ing. Nelson Carlos Martini para asumir las riendas del órgano de control fiscal, cargo que ejerce hasta la fecha.

### **3.3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Base de Datos:** Es un conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto almacenados sistemáticamente para su uso posterior. En este sentido, una biblioteca puede considerarse una base de datos compuesta en su mayoría por documentos y texto impresos en papel e indexados por su consulta.

**Contraloría:** Entidad gubernamental destinada a la vigilancia y control de los gastos de la administración pública.

**Datos:** Los datos son la materia prima de la cual se deriva la información. Cualquier cantidad o hecho, sin analizar, que por sí solos no tienen significado alguno y deben ser presentados en forma utilizable y colocados en un contexto que le de valor.

**Gerencia:** Se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos

humanos, materiales y financieros con la finalidad de alcanza objetivos, comunalmente relacionados con beneficios económicos.

**Hardware:** conjunto de componentes que conforman la parte material (física) de una computadora.

**Información:** Conjunto de datos con un significado, es decir, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En tal sentido, la información es un conjunto de datos supervisados y ordenados que facilitan la construcción de un mensaje relacionado a cierto fenómeno, resolver problemas y tomar decisiones.

**Informática:** es la disciplina que lidia con el tratamiento racional y sistemático de la información por medios automáticos.

**Plan Estratégico:** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

**Sistema:** Conjunto de elementos organizados que se interrelacionan entre sí, y buscan alcanzar un objetivo específico, operando para ello sobre datos o información.

**Software:** Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

**Transacción:** Evento o proceso que genera o modifica la información que se encuentran eventualmente almacenados en un sistema de información.

### **3.4.CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico recopila fundamentalmente los diferentes pasos, técnicas y procedimientos que serán utilizadas para llevar a cabo la indagación de la problemática en estudio, desde que se inicia hasta la culminación de la misma, en efecto se considera el “cómo” se realizara el estudio. La ejecución de la temática abordada consistió en evaluar el Sistema de Información Gerencial existente en la Contraloría del Municipio Maneiro, Estado Nueva Esparta.

Este capítulo, comprende la metodología del proyecto incluye el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, de igual manera las técnicas de procesamiento y análisis de los mismo.

#### **3.4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo a lo expuesto por Arias F. (2006), quien define la investigación de campo como aquella que “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

Por consiguiente, el estudio queda dentro del esquema de una investigación de campo, puesto que la recolección de los datos fueron obtenidos directamente de la realidad donde se presentan, dicho de otro manera, el estudio se realizó mediante el análisis y evaluación de la información obtenida en la Oficina de Recursos Humanos de la institución, todo ello, mediante la observación directa, lo que indica que son datos únicos, producto de la investigación realizada.

### **3.4.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo al problema y a los objetivos planteados, esta investigación es de tipo Descriptiva, la misma Hernández (2005) describe como: “Los estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.” (p.194). Considerando que, la información se obtuvo a través de una encuesta, bajo la modalidad de un cuestionario de respuestas cerradas, efectuado al personal adscrito a la Oficina de Recursos Humanos, con el propósito de obtener mayor información acerca de los procedimientos, de forma tal que el sistema sometido al estudio pueda ser medidos y evaluado, a través de las técnicas de procesamiento y análisis de datos, en base a las respuestas de dicho instrumento.

### **3.4.3. UNIDAD DE ESTUDIO**

La unidad de estudio o unidad de análisis está referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. Es así como la unidad puede estar dada por una persona, un grupo, un objeto u otro que contengan claramente los eventos a investigar.

Por su parte, Hurtado (2000) resalta que “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación”. Es así como, en la presente investigación la unidad de estudio está constituida por el ente donde se desarrolla y recopila toda la información, cuyo alcance se limita a la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, Estado Nueva Esparta, en la cual están adscritos la totalidad de veinticinco (25) funcionarios públicos.

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

Avenida Circunvalación Norte, Edif. Centro Empresarial Esparta, piso 2, Oficina 2c, diagonal a la E/S Texaco. Los Robles, Municipio Maneiro. Estado Nueva Esparta.

## **ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA**

Ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos de los Órganos y Entes Centralizados y Descentralizados del Municipio Maneiro, sujetos al control de este Órgano Contralor, de conformidad con las leyes y ordenanzas que regulan la materia.

## **MISIÓN**

La Contraloría del Municipio Maneiro, tiene como misión ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos del municipio y sus entes descentralizados en beneficio de la comunidad a través de actuaciones fiscales innovadoras.

## **VISIÓN**

Constituirse en un organismo de referencia no solo en cuanto a la eficacia, eficiencia y calidad de sus servicios, sino también en lo referente a la ética profesional y funcional como integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal.

La Contraloría Municipal, pertenece al Sistema Nacional de Control Fiscal, el cual coadyuva al uso eficiente, eficaz y económico de los recursos del Municipio.

## **VALORES**

Transparencia, como garantía de la honestidad y sinceridad en la presentación de los resultados.

Justicia, como compromiso con la República y garantía de los ciudadanos.

Celeridad, en el ejercicio del control fiscal.

Objetividad, como pilar fundamental de la actuación de control.

Confidencialidad, en el manejo de la información.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa de la Contraloría Municipal de Maneiro, está constituida por un cuerpo de funcionarios adscritos a diversas dependencias donde se canalizan actividades relacionadas con la función de control, cuyo objetivo es contribuir a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad, a través de una planificación donde se tomará en cuenta los planteamiento y solicitudes de los Órganos del Poder Público Municipal, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, áreas de interés estratégico municipal y la dimensión y áreas críticas de los entes sujetos a su control.

La estructura organizacional, expresa la distribución vertical de los diferentes niveles que la integran, establece las líneas de mando y las relaciones de dependencia entre las unidades organizativas que la conforman.

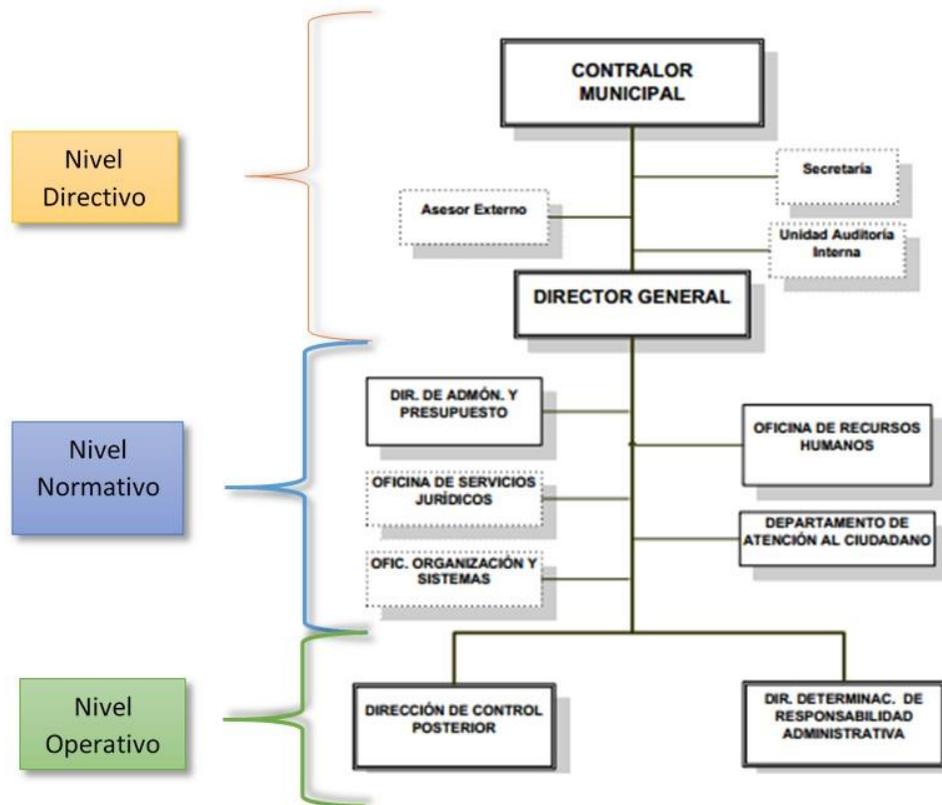
Según lo estipulado en el Reglamento Interno de dicha Contraloría está se constituye por los siguientes niveles:

Nivel Directivo: Despacho del Contralor, Unidad de Auditoria Interna y Director General.

Nivel Normativo: (Asesoría y Apoyo): Dirección de Servicios Jurídicos, Dirección de Administración y Presupuesto, Dirección de Organización y Sistemas, Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Atención al Ciudadano y Control Comunitario.

Nivel Operativo: Dirección de Control Posterior, Dirección de Determinación de Responsabilidades.

### ORGANIGRAMA.



Fuente; Página Web [www.contraloriamaneiro.com.ve](http://www.contraloriamaneiro.com.ve) (febrero, 2016)

### 3.5.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### POBLACIÓN.

Según Ramírez T. (1999) define la población como: “el número total de elementos a los cuales se generalizan los resultados” (p. 32). Para fines de este estudio la población estuvo conformada por cinco (5) funcionarios profesionales y técnicos

que se encuentran adscritos a la Oficina de Recursos Humanos de la institución. Vale destacar, que la finalidad de obtener la información es poder realizar descripción del sistema actual, para ello se empleó una técnica de recolección de datos llamada encuesta, la misma se aplicó a las distintas personas que integran la mencionada Oficina.

### **MUESTRA.**

Por lo que se refiere, a la muestra Morles (1994) expresa que es un; “subconjunto representativo de un universo o población” (p. 54). Dado que, el universo que integra la muestra es significativamente pequeño tan solo cinco (5) funcionarios adscritos a la Oficina, no es necesario aplicar algún procedimiento estadístico para el cálculo de la muestra, por tal motivo se decidió estudiar la población total, de esta forma la información recolectada expresará la opinión que cada uno de los individuos posee con relación a la problemática estudiada.

### **3.5.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Según Arias F (1999), define las técnicas de recolección de datos como: “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 25). Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, en este proyecto se emplearon distintas técnicas descritas a continuación:

Observación Directa: Esta técnica es utilizada con el propósito de conocer y analizar la manera cómo son realizadas las actividades dentro de una organización. Según Tamayo y Tamayo (2003), “es aquella en la que el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.” (p.183). A través de esta técnica se logró obtener una visión más clara y amplia de los procesos ejecutados dentro de la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro.

Encuesta: Esta técnica muy útil y eficaz para recopilación de información. El autor Arias F. (2006), sostiene que es: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”. En cuantos al cuestionario el mismo autor lo define como: “la modalidad de encuesta que realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de pregunta” (p. 72-74). En efecto, este tipo de instrumento utilizado por el investigador ofrece a la obtención de datos más exactos, de acuerdo a las características que contenga dicho instrumento, estas pueden hacerse con preguntas abiertas, cerradas o mixtas.

Revisión Documental: se basa en la revisión bibliográfica de diversos libros, tesis y otros, relacionada con el tema en estudio con la finalidad de obtener los conocimientos generales y precisos para la realización del proyecto. Según Hurtado (2008), expresa que es una técnica en la cual: “se recurre a la información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio”. (p. 427). En esta investigación, se realizaron consultas de fuentes bibliográficas, trabajos de grado y otros documentos como el Estatuto de Personal y el Reglamento Interno del Órgano de Control Fiscal en estudio, así como normas y manuales de procedimientos de la Oficina de Recursos Humanos de dicha institución entre otros.

Según Arias F. (1999), “son cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 25).

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Los instrumentos que se utilizaron en la investigación consisten en la implementación de un cuestionario que contienen diez (10) preguntas cerradas, el cual se aplicó al personal adscrito a la Oficina de Recursos Humanos de la institución. Para la estructuración de los instrumentos se tomó en cuenta aspectos como: equipos tecnológicos, formatos impresos y cuaderno de apuntes.

### **3.5.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

Son técnicas útiles para crear, referir y estudiar los datos recogidos con los instrumentos de investigación, Sabino: (2007) expresa que las técnicas y procedimientos de análisis de datos “consiste en construir aquellos cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos de tal modo que se sinteticen sus valores y puedan a partir de ellos extraer enunciados técnicos”, (P.178). Luego de recolectar los datos, se analiza la información para obtener los resultados que desarrollan la investigación; entre la técnica de análisis que se utilizaran están: la tabulación, diagrama de barra, diagrama de sectores.

### 3.6. CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Cuadro N° 1. ¿Dentro del siguiente rango identifique el desempeño del Sistema de Información Gerencial actual?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bueno</b>	1	17%
<b>Regular</b>	2	33%
<b>Deficiente</b>	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

De acuerdo con lo presentado en el cuadro N°1, se evidencia que el 50% de los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos, de la Contraloría de Maneiro respondieron que el desempeño del sistema actual es deficiente, el 33% que resulta regular, mientras un 17% contempla que es bueno. Se puede concluir con esto, que el sistema existente opera de forma deficiente impidiendo el cumplimiento de las operaciones diarias que se realizan en esa oficina, en tal sentido se demuestra que es necesario la implementación de un sistema que permita trabajar de forma eficiente y optimizar su desempeño.

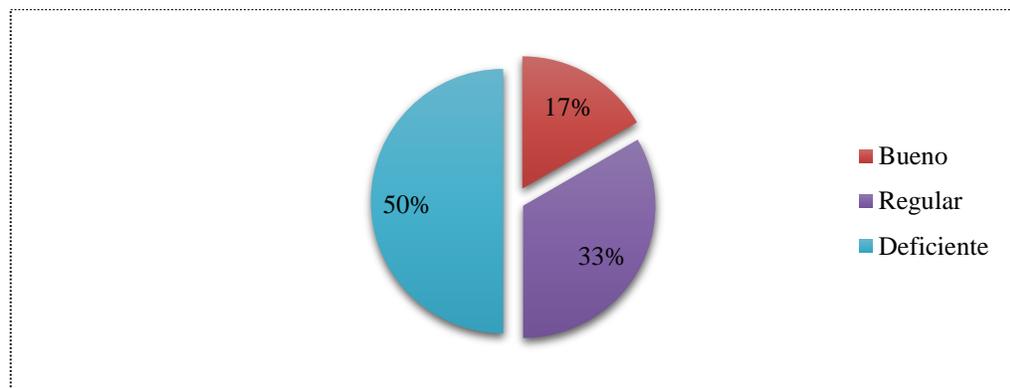


GRÁFICO N° 3. DESEMPEÑO

Cuadro N° 2. ¿La información siempre se encuentra disponible cuando es necesaria?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

El cuadro N° 2, detalla la respuesta del personal de la Oficina de Recursos Humanos, de la Contraloría de Maneiro cuando se le interrogó si la información relevante se encontraba disponible cuando es necesaria, el 83% de los encuestados, respondió que No, el restante representado por el 17% respondió a la misma pregunta de forma afirmativa. Teniendo en cuenta que, la información es la base fundamental para las organizaciones, por ello, es de suma importancia que se presente de forma accesible para todos los miembros, puesto en ocasiones en esta oficina el servidor presenta fallas y se debe recurrir a revisar cada archivo, durante horas para poder encontrar la información necesaria, lo que efectivamente retrasa las labores y genera pérdida de tiempo.

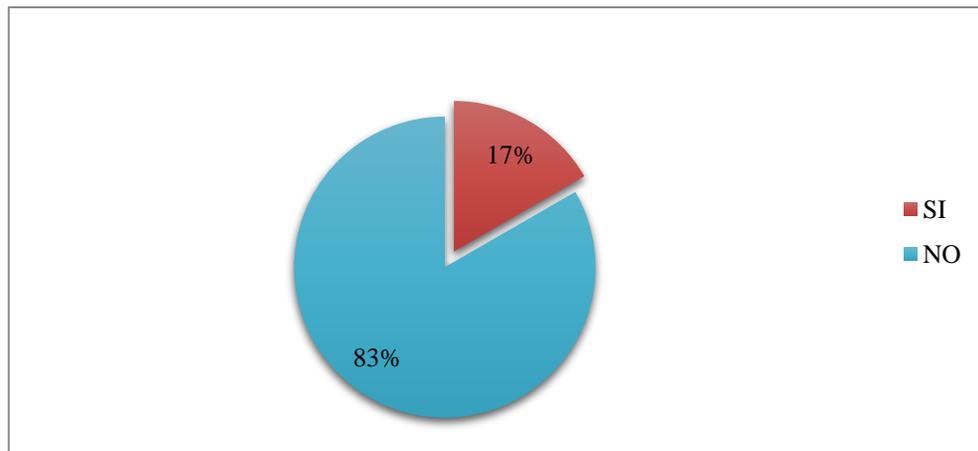


GRÁFICO N° 4. DISPONIBILIDAD

Cuadro N° 3. ¿El sistema de información empleado en la Oficina de recursos Humanos en la Contraloría Municipal de Maneiro satisface las necesidades de su trabajo?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	1	17%
<b>No</b>	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Como se observa en el cuadro N° 3, en la encuesta realizada en mencionada institución el 83% conformando la mayoría de los funcionarios, considera que el Sistema de Información Gerencial existente no satisface las necesidades emanadas para la operatividad de dicha oficina. No obstante, el 17% respondió que Sí a la misma pregunta, se puede decir que la mayoría de las personas que laboran en esa oficina se sienten en descontento con el sistema empleado dado que este no satisface las necesidades de información.

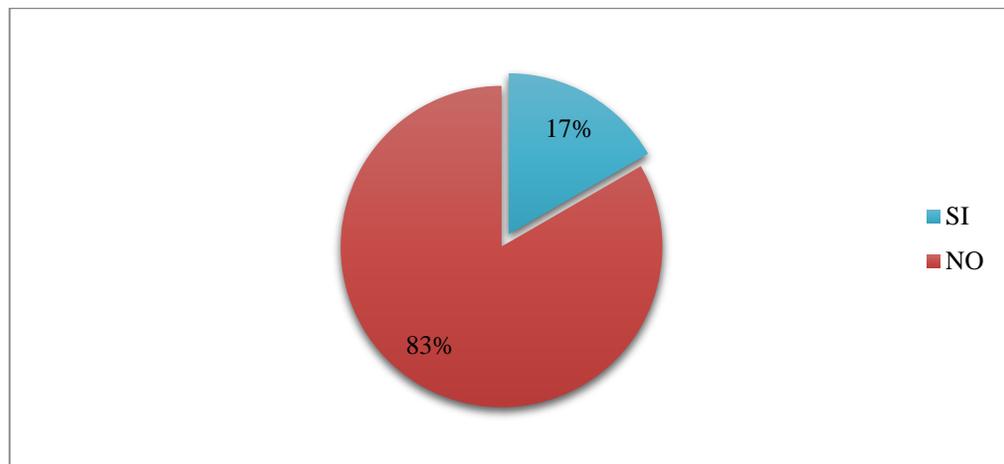


GRÁFICO N° 5. SATISFACCIÓN

Cuadro N° 4. ¿Qué tan útil es para Usted el apoyo del Sistema Información en sus actividades cotidianas?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy útil</b>	0	0%
<b>Útil</b>	1	17%
<b>Poco útil</b>	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Según se muestra en el cuadro N° 4, de los encuestados el 83%, considera que el apoyo de este sistema es poco útil para el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas, pues los mismos refieren que utilizan otros métodos que le son más útiles. Por el contrario, el 17% Si lo considera útil. Es importante recalcar, que ninguno de los encuestados considera este sistema muy útil, por tal motivo, este sistema no representa relevancia dentro de la institución.

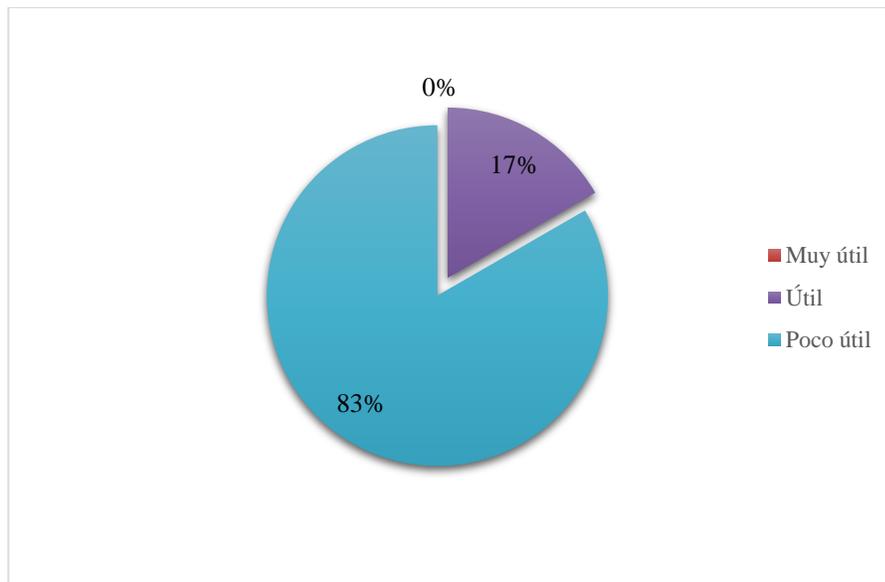


GRÁFICO N° 6. UTILIDAD

Cuadro N° 5. ¿Cuál de estas técnicas utiliza cuando el Sistema de Información Gerencia presenta fallas?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excel</b>	4	67%
<b>Access</b>	0	0%
<b>Formatos Manuales</b>	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Los resultados reflejados en el presente cuadro muestran, los métodos que según los encuestados utilizan cuando el servidor del sistema presenta fallas. La mayoría representada por el 67% utiliza el software de Excel, como reemplazo del sistema de información gerencial en la Oficina de Recursos Humanos, de la Contraloría de Maneiro, dado que este software les permite hacer cálculos esenciales como el cálculo de nómina, fideicomisos, entre otros. En cambio, el 33% de los encuestados hacen uso de formatos manuales para el control de asistencia, hojas de permisos, control de inventario de muebles públicos, entre otros.

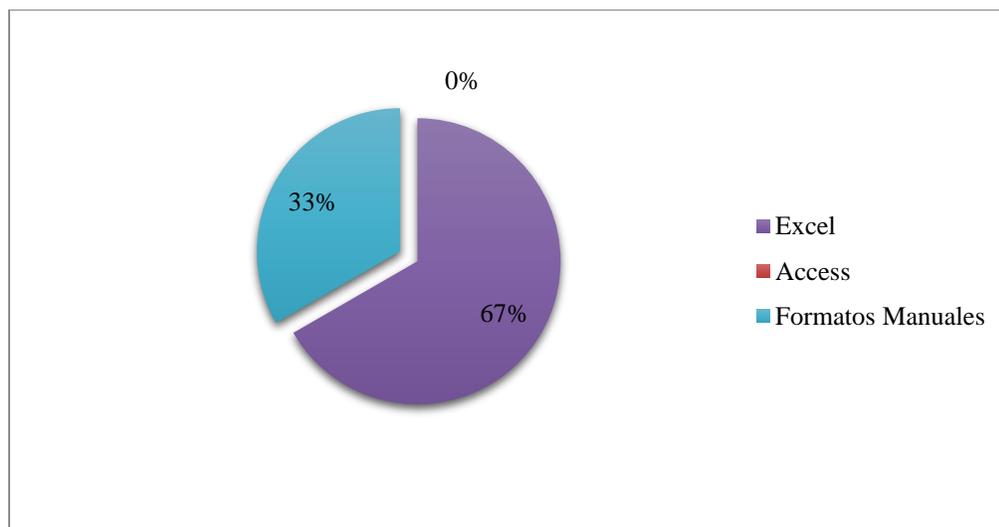


GRÁFICO N° 7. MÉTODOS

Cuadro N° 6. ¿Existe una Base de Datos actualizada con la información de todos los funcionarios?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	1	17%
<b>No</b>	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

En el cuadro N° 6, se evidencia que el 83% de la población encuestada niega la existencia de una Base de Batos (expedientes electrónicos) actualizada, donde se contenga información relevante de cada funcionario que labora en la institución, mientras, el 17% opinó lo contrario. Cabe retacar que, para toda institución u organización es de vital importancia contar con una Base de Datos actualizada que le permita a la gerencia recopilar la información necesaria de cada empleado de manera fácil y segura, puesto estas apoyan a la tomar decisiones referentes a todo el personal de la institución.

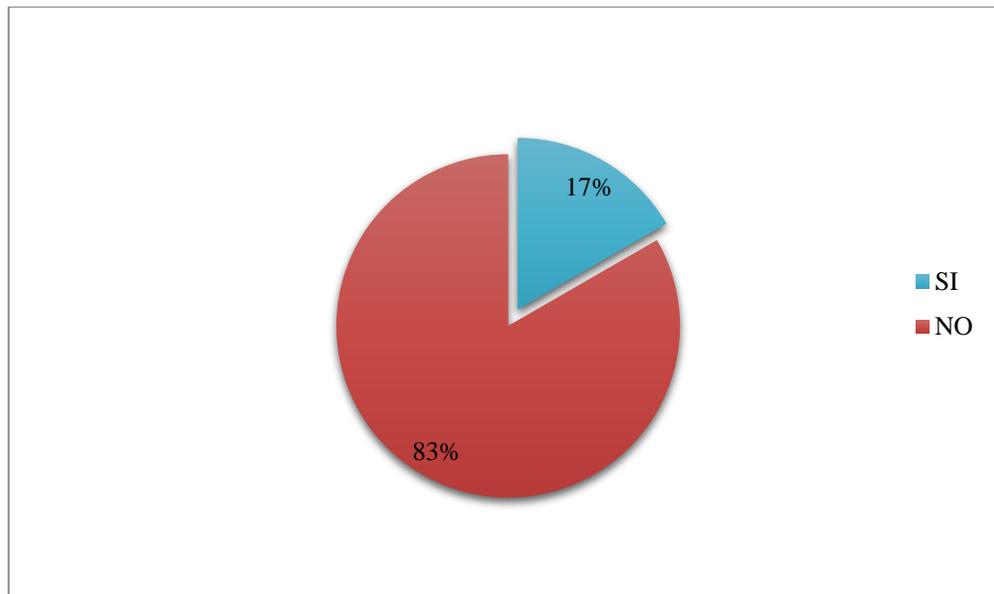


GRÁFICO N° 8. BASE DE DATOS

Cuadro N° 7. ¿Qué tiempo de antigüedad posee el Sistema de Información actual?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
0 a 5 años	1	17%
5 a 9 años	2	33%
10 años en adelante	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Como se observa en el cuadro N° 7, los resultados de la interrogante sobre la antigüedad del Sistema de Información Gerencial en la institución, por lo cual, el 50% respondió que este tiene 10 años en adelante, en cambio, para el 33% posee de 5 a 9 años, mientras, el 17% considera que este viene implementándose no más de 5 años. De acuerdo, con estos resultados se evidencia que el sistema es antiguo y no se encuentra actualizado. Por tal motivo, la gerencia de la Contraloría del Municipio Maneiro considere invertir en un nuevo sistema moderno.

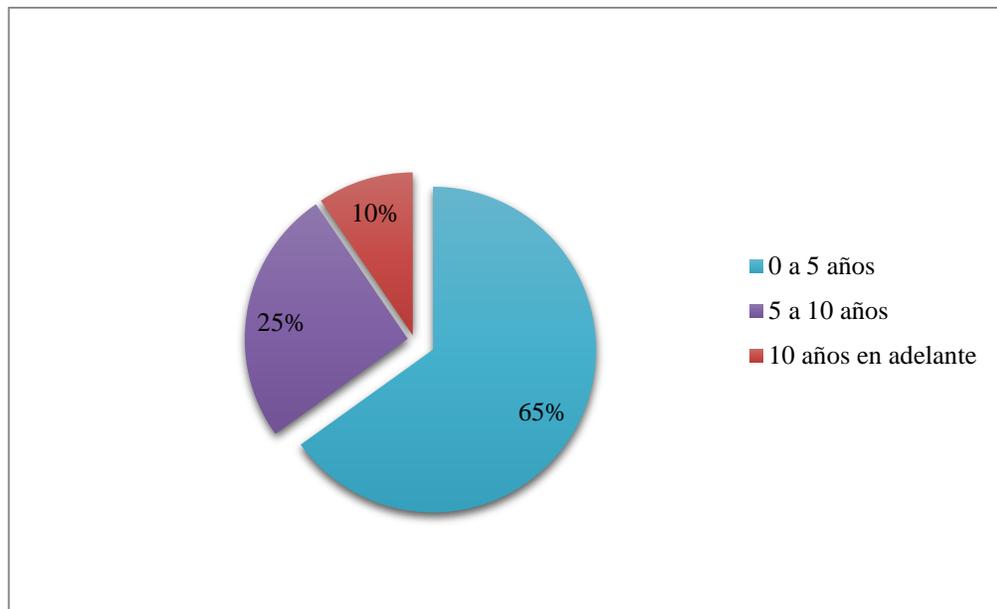


GRÁFICO N° 9. ANTIGÜEDAD

Cuadro N° 8. ¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización del Sistema de Información?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	1	17%
<b>No</b>	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

El presente cuadro recaba la información obtenida de los encuestados, donde se le interrogo si el sistema contaba con una mantenimiento y actualización adecuada, el 83% respondió de forma negativa, sin embargo, el 17% opinó que Sí. Partiendo de lo anterior, es indispensable que se le realice las revisiones respectivas al Sistema de Información de la Oficina de Recursos Humanos, de la Contraloría de Maneiro, de forma planificada esto reducirá el riesgo de algún descuido que ocurra durante el proceso de desarrollo del mismo.

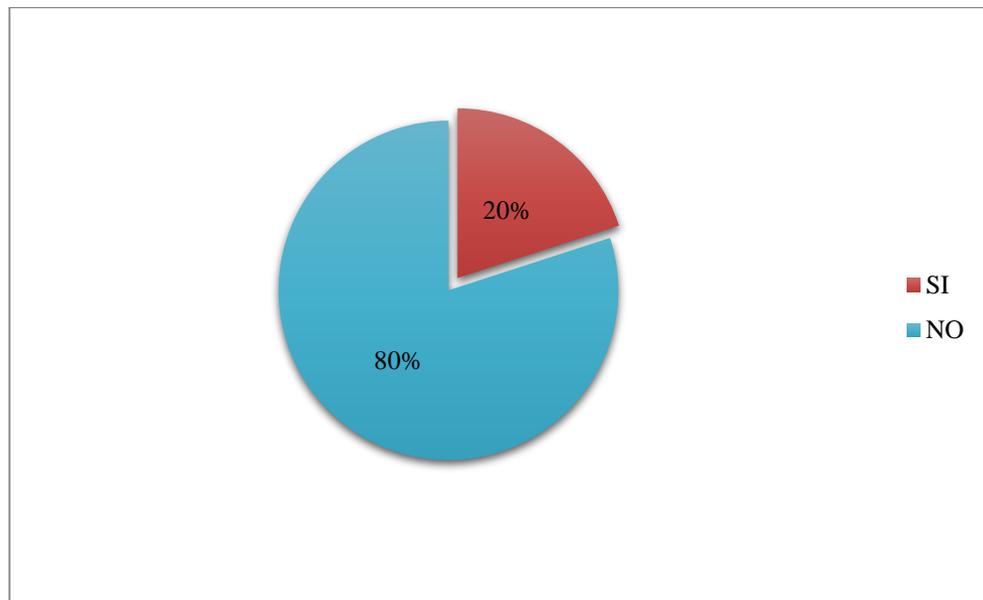


GRÁFICO N° 10. MANTENIMIENTO

Cuadro N° 9.- ¿Permite la información arrojada por el Sistema de Información Gerencial de la institución la resolución de problemas dentro de la Oficina de Recursos Humanos?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	2	33%
<b>No</b>	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

A través del cuadro N°9, se evidencia que el 67% de la población encuestada considera que la información proporcionada por el Sistema de Información Gerencial No permite la resolución de problemas, por el contrario el 33% respondió de forma afirmativa, llevándonos a la conclusión que dicho sistema no apoya al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos a tomar decisiones en situaciones en las cuales el juicio humano es una contribución importante para el proceso de la solución de problemas.

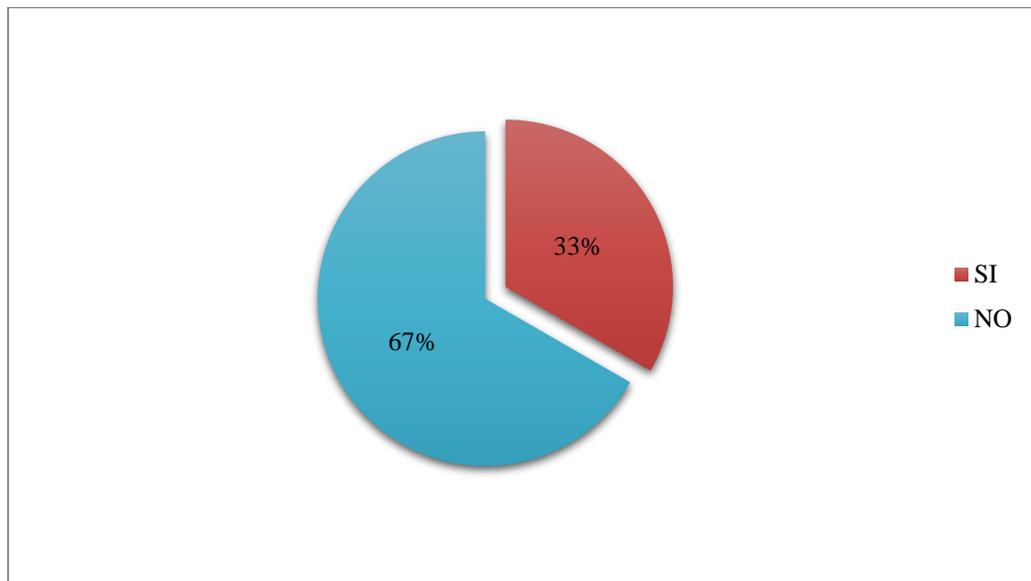


GRÁFICO N° 11. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Cuadro N° 10.- ¿Cree usted que el Sistema de Información Gerencial que se maneja en la Oficina de Recursos Humano de esta institución apoya la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	1	17%
<b>No</b>	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

En el cuadro N° 10, se demuestra que el 83% de la población encuestada niegan que el Sistema de Información Gerencial apoye a la toma de decisiones de la Alta Gerencia, mientras el 17% considera que Sí. Por tal razón, se puede deducir que dicho sistemas no cumple con su objetivo principal, de permitir capturar, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones y el control de la institución.

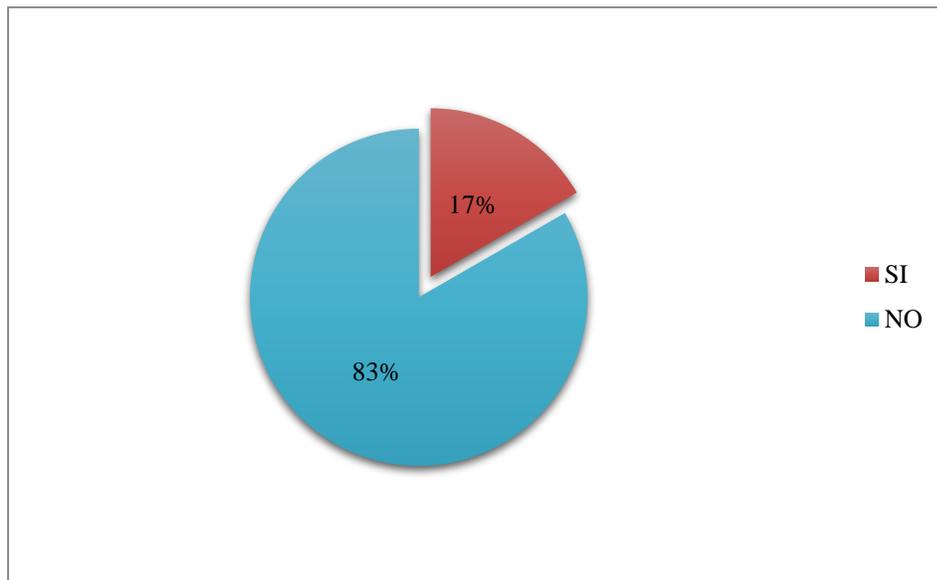


GRÁFICO N° 12. TOMA DE DECISIONES

Cuadro N° 11.- ¿Considera Usted que el Sistema de Información empleado por la Oficina de Recursos Humanos en la Contraloría Municipal de Maneiro requiere ser reemplazado?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	5	83%
<b>No</b>	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Como se evidencia en el cuadro N° 11, la mayoría de la población encuestada representada por el 83% expresan que el Sistema de Información actual amerita ser reemplazado, en cambio el 17% opinó lo contrario. En efecto, la gerencia de la Contraloría del Municipio Maneiro deberá estudiar su disponibilidad presupuestaria si desea incorporar un nuevo sistema que apoye de forma efectiva las operaciones de la institución.

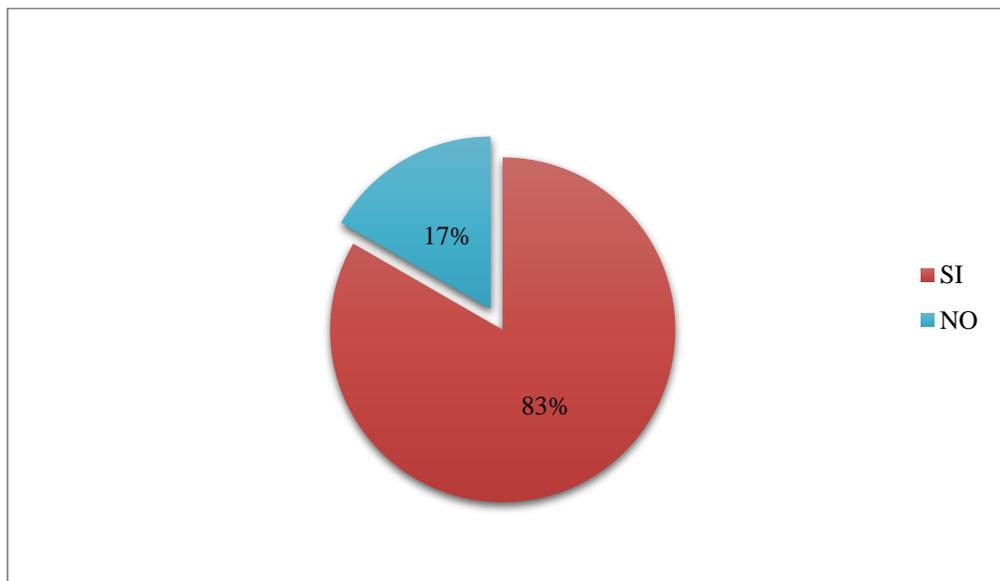


GRÁFICO N° 13. REEMPLAZO

Gráfico N° 12. ¿Se encuentra Usted dispuesto a manejar un nuevo Sistema de Información?

Condición	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	6	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Como se observa en el cuadro N° 12, la totalidad de los encuestado es decir el 100%, opino que estaría dispuesto a manejar un nuevo Sistema de Información en la Oficina de Recursos Humanos, de la Contraloría de Maneiro, por tal razón se reconoce la necesidad que posee dicho personal por el cambio del sistema existente. Vale destacar, que todo proceso de cambio implica diferentes factores desde la comunicación hasta la resistencia al mismo, es por ello que en la Alta Gerencia debe hacer hincapié en todos aquellos que se verán afectados por el cambio del Sistema de Información Gerencial, a fin de que comprendan de forma clara y precisa qué es lo que será diferente después de su aplicación, hasta los beneficios que traerá tanto para ellos de manera individual como para la organización en general.

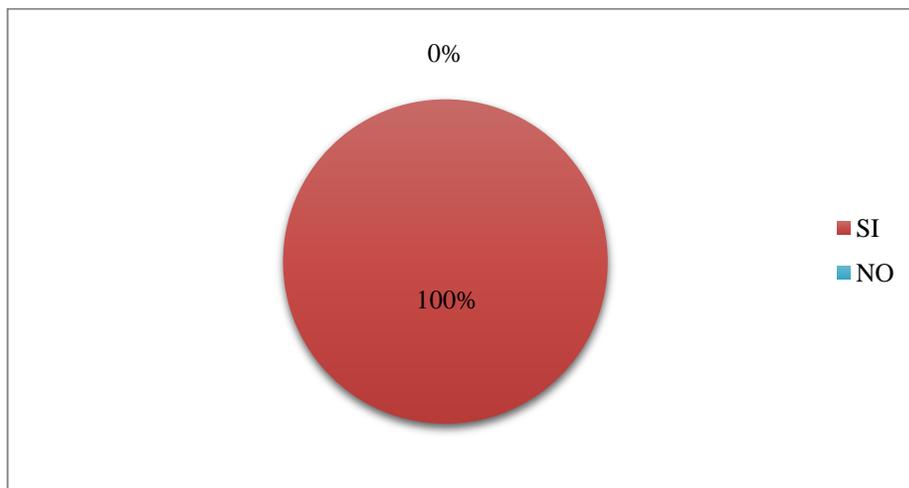


GRÁFICO N° 14. DISPOSICIÓN

### **3.7. CONCLUSIONES**

Con respecto a los fundamentos teóricos, se puede concluir que los Sistemas de Información conforman un conjunto de funciones interrelacionados entre sí que forman un todo, obtienen, procesan, almacenan y distribuyen información relevante con la finalidad de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y control. Igualmente, ayuda al fortalecimiento del conocimiento, así como analizar problemas diversos, visualizar temas complejos e innovar el proceso productivo.

La implementación de un Sistema de Información Gerencial, tipo transaccional en las organizaciones garantiza la obtención de información en corto tiempo, con el propósito de capturar, clasificar, ordenar, calcular y resumir los datos originados por las transacciones relevantes que acontecen en la organización., además de arrojar reportes confiables para la toma de decisiones de manera fácil, confiable y rápida, dando así respuesta tanto a los procesos como obligaciones con el personal.

El propósito del presente trabajo consistió en proponer un Sistema Integrado para el Mejoramiento de las Organizaciones Nacionales, tipo transaccional para apoyar los procesos administrativos llevados a cabo en la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, Estado Nueva Esparta. Esto, con la finalidad de proporcionar información para el soporte a la toma de decisiones, orientado al logro de las metas y objetivos de la institución. En definitiva, los sistemas de información hacen referencia a un concepto genérico que tiene diferentes significados según el campo del conocimiento al que se aplique, por tal motivo, actualmente cada vez más las empresas a nivel mundial siguen invirtiendo en su implantación.

### 3.8. RECOMENDACIONES

En virtud de lo expresado en este proyecto es preciso proponer a la Oficina de Recursos Humanos de la Contraloría del Municipio Maneiro, la adquisición de un Sistema Integrado para el Mejoramiento de las Organizaciones Nacionales (SIMON), como una herramienta para automatizar las operaciones en dicha oficina. Este sistema es un habilitador tecnológico desarrollado en plataformas abiertas para la optimización y sistematización del Sistema de Control Interno de las Instituciones del Sector Público, el mismo es de tipo transaccional totalmente parametrizable, con una base de datos integrada con todos los procesos administrativos y de gestión de los Órganos del Poder Público Nacional, Estadal, Distrital, Municipal y sus entes descentralizados.

Beneficios del Sistema Integrado de Gestión Administrativa.

- Permite a la Administración Activa ejercer su gestión de manera transparente, así como atender y reportar la información requerida por los Órganos de Control de acuerdo con las leyes.
- Permite a los Órganos de Control realizar las evaluaciones y exámenes pertinentes de acuerdo con las leyes.

Este Sistema transaccional involucra los siguientes módulos dentro de la institución:



**Módulo: Recursos Humanos (Ver Anexos)**

- Expedientes electrónicos.
- Datos personales.
- Datos Laborales.
- Datos Adicionales.
- Gestión de Personal.
- Cargos y salarios.
- Ingresos, Egresos, Jubilaciones, Pensiones, Liquidaciones.
- Vacaciones, Prestaciones Sociales.
- Registro de Asignación de Cargos.
- Remuneraciones.
- Nóminas.
- Préstamos y Anticipos.
- Integración Presupuestaria.
- Bienestar Social.

### **3.9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. Caracas, Venezuela: Episteme. 7ma edición

COHEN, Daniel. (1990). Sistemas de Información para la toma de decisiones. México: Mc. Graw-Hill. Segunda Edición.

O'BRIEN, J. y MARAKAS, G. (2006). Sistemas de Información Gerencial. México: McGraw-Hill. Séptima Edición.

ANDREW, R; RICART, J; VALOR, J. (1996) Estrategia y Sistemas de Información Gerencial. México: Mc. Graw-Hill. 2da edición.

DAVIS, G. (1989) Sistema de Información Gerencial. México: Mc. Graw-Hill.



### 3.10. ANEXOS

## ANEXOS N° 1

### CUESTIONARIO

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar el grado de satisfacción que siente Usted con el manejo del Sistema de Información Gerencia actual, se le agradece leer cuidadosamente cada pregunta y selecciones la alternativa que considere refleja mejor su situación; marque con una "X" cada respuesta;

¿Dentro del siguiente rango identifique el desempeño del Sistema de Información Gerencial actual?

Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

¿La información siempre se encuentra disponible cuando es necesaria?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿El sistema de información empleado en la Oficina de recursos Humanos en la Contraloría Municipal de Maneiro satisface las necesidades de su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Qué tan útil es para Usted el apoyo del Sistema Información en sus actividades cotidianas?

Muy útil \_\_\_\_\_ Útil \_\_\_\_\_ Poco útil \_\_\_\_\_

¿Cuál de estas técnicas utiliza cuando el Sistema de Información Gerencia presenta fallas?

Excel \_\_\_\_\_ Access \_\_\_\_\_ Formatos Manuales \_\_\_\_\_

¿Existe una Base de Datos actualizada con la información de todos los funcionarios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Qué tiempo de antigüedad posee el Sistema de Información actual?

De 1 a 5 años \_\_\_\_\_ De 6 a 10 años \_\_\_\_\_ De 10 a 15 años \_\_\_\_\_

¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización del Sistema de Información?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Permite la información arrojada por el Sistema de Información Gerencial de la institución la resolución de problemas dentro de la Oficina de Recursos Humanos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cree usted que el Sistema de Información Gerencial que se maneja en la Oficina de Recursos Humano de esta institución apoya la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

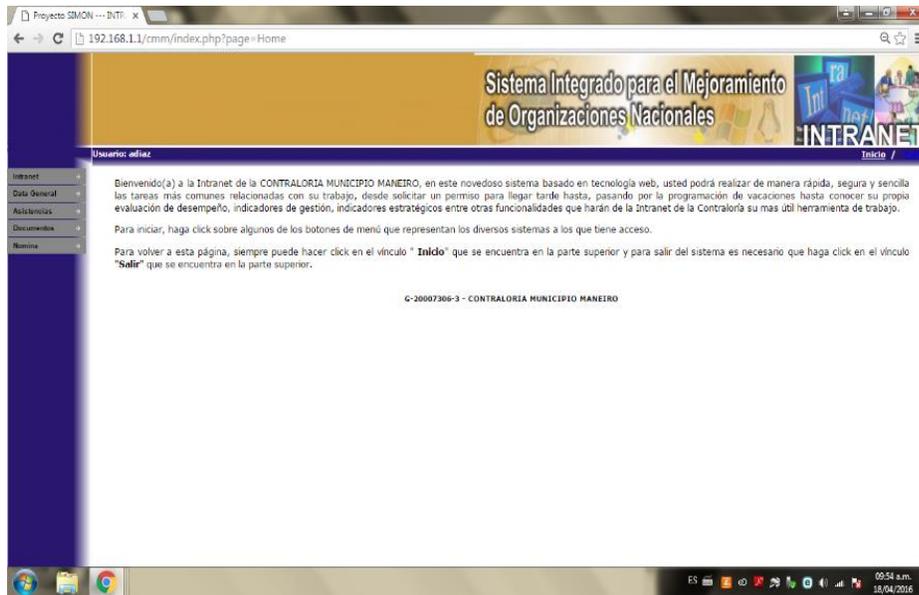
¿Considera Usted que el Sistema de Información empleado por la Oficina de Recursos Humanos en la Contraloría Municipal de Maneiro requiere ser reemplazado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

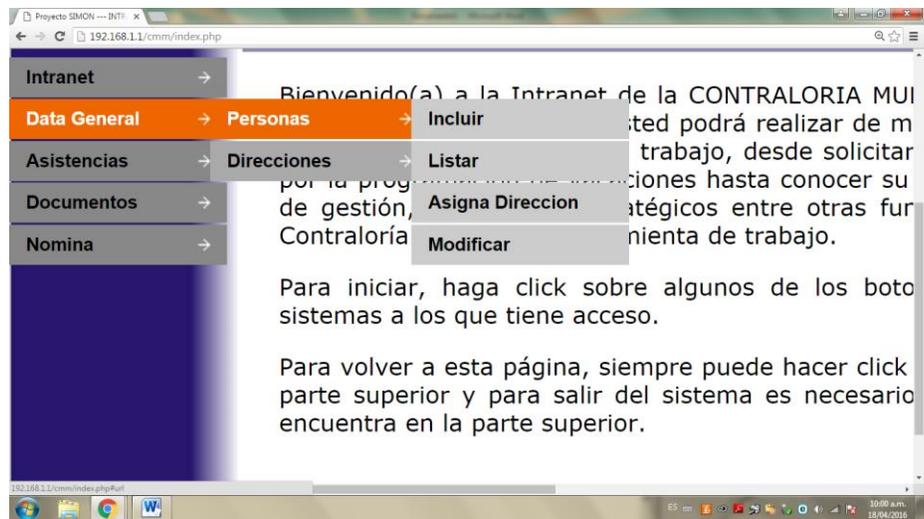
¿Se encuentra Usted dispuesto a manejar un nuevo Sistema de Información?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

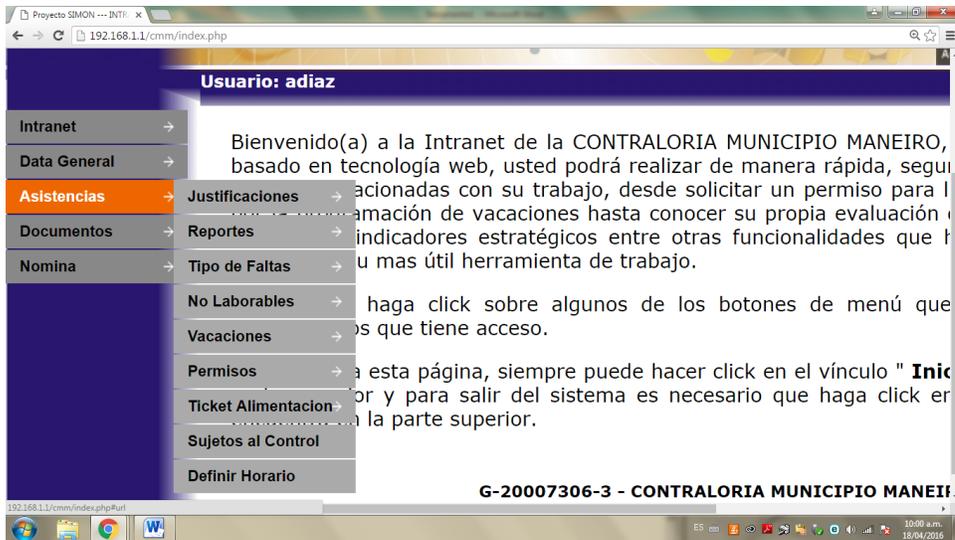
## ANEXOS N° 2



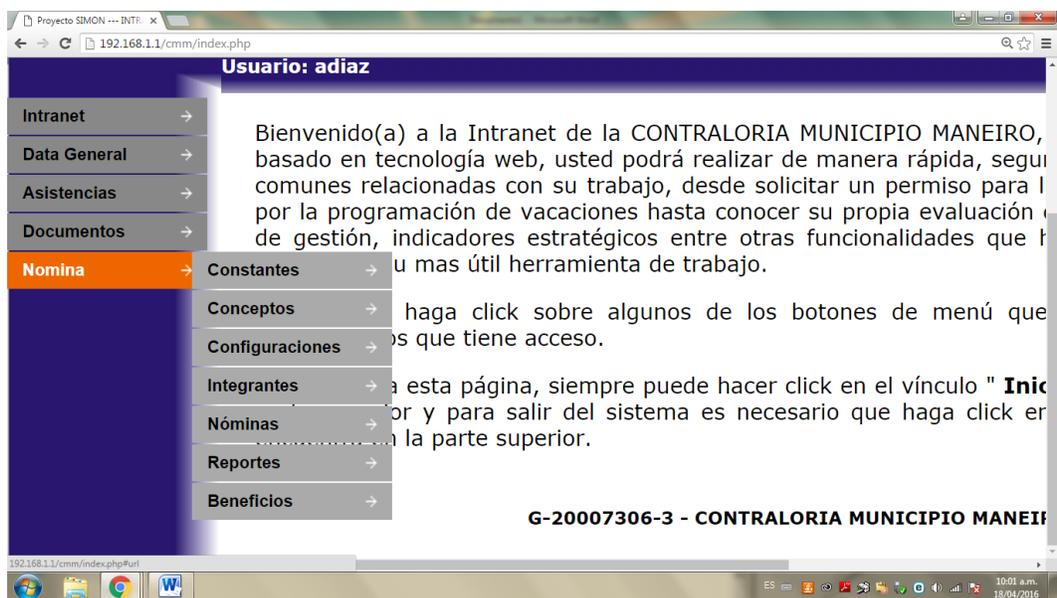
## ANEXOS N° 3



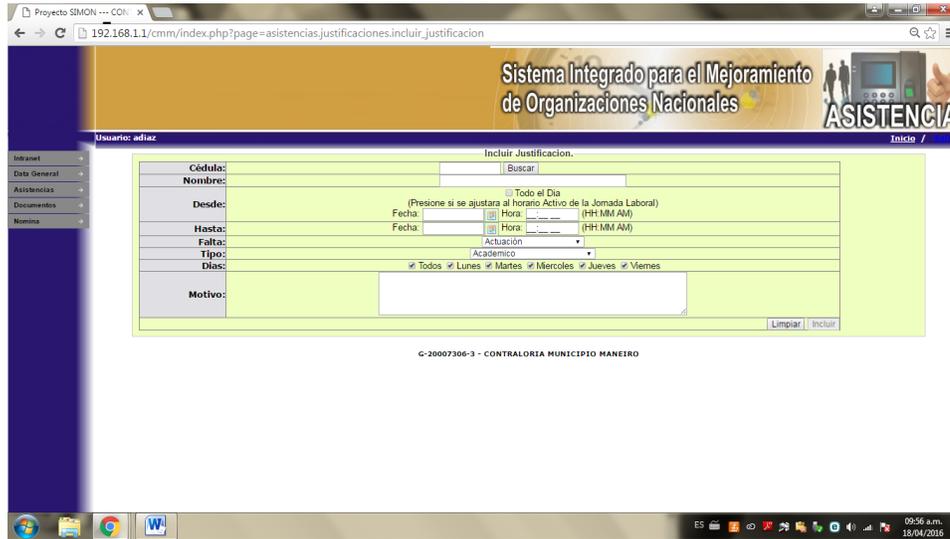
## ANEXOS N° 4



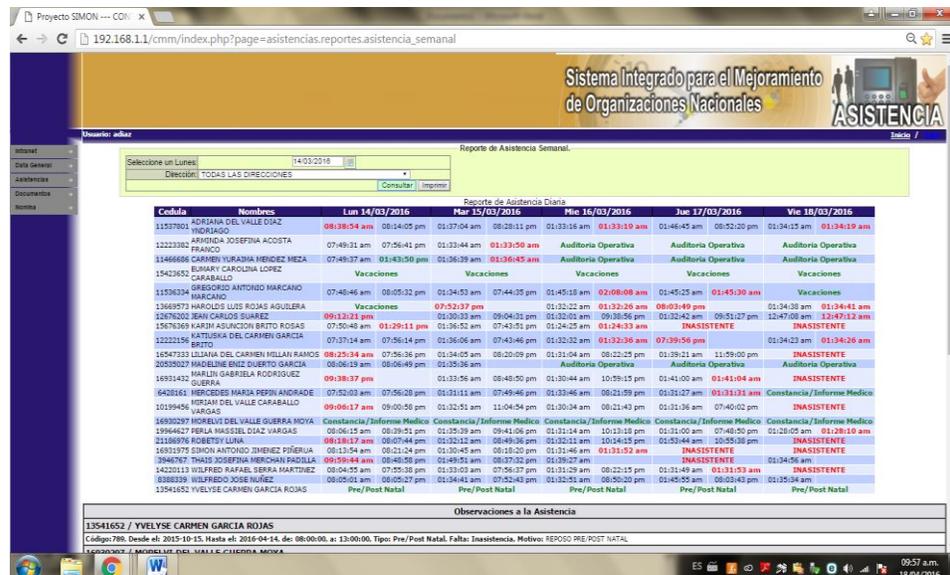
## ANEXOS N° 5



# ANEXOS N° 6



# ANEXOS N° 7



# ANEXOS N° 8



# ANEXOS N° 9



**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	<b>SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Reyes Romero, Rosmary del Carmen</b>	<b>CVLAC: 22.994.952</b> <b>E MAIL: <a href="mailto:Rosmaryreyes93@Gmail.com">Rosmaryreyes93@Gmail.com</a></b>
<b>Luna González, Robetsy Euderys del Valle</b>	<b>CVLAC:21.186.976</b> <b>E MAIL: <a href="mailto:Robetsy_luna@Hotmail.com">Robetsy_luna@Hotmail.com</a></b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

GESTIÓN, CAMBIO, GERENCIA, ESTRATEGIA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN

### METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias Administrativas	Administración
Administración	Gestión del Cambio Organizacional
	Gerencia Estratégica
	Sistema de Información Gerencial

#### RESUMEN (ABSTRACT):

La esencia de este trabajo de investigación es irrumpir de manera intensa en tres cátedras importantes no solo para la administración sino también para analizar su impacto dentro de las organizaciones, como lo son la gestión del cambio organizacional, que se basa en algún tipo de transformaciones que se deben hacer en las áreas funcionales básicas; la gerencia estratégica se emplea para resolver dificultades o mejorar escenarios por medio de modelos estratégicos; y los sistemas de información gerencial a través de sistemas transaccionales, de apoyo a las decisiones o estratégicos, que facilite las actividades en los distintos niveles. Estas tres cátedras se relacionan en la organización porque la puesta en marcha de un sistema tecnológico conlleva a la implementación de una estrategia, lo que genera una respuesta a un cambio organizacional; su unión conforma un buen apoyo para ir mejorando cada vez más las decisiones a nivel estratégico.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Salazar, Daniel	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Díaz, David	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Figuroa, Ángel	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

2016	04	26
AÑO	MES	DÍA

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TRABAJODEGRADO_REYES_R_LUNA_R	DOCX
TRABAJODEGRADO_REYES_R_LUNA_R	PDF

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

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

PREGRADO

**ÁREA DE ESTUDIO:**

ADMINISTRACIÓN

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NÚCLEO NUEVA ESPARTA

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009).  
**"Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"**

  
**AUTOR**

**Luna, Robetsy**

  
**AUTOR**

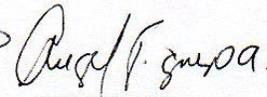
**Reyes, Rosmary**

  
**TUTOR**

**Salazar, Daniel**

  
**JURADO**

**Díaz, David**

  
**JURADO**

**Figueroa, Ángel**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**