



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo de Grado Modalidad Cursos Especiales de Grado Presentado como
requisito parcial para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública.

Autor:

Euro José Gutiérrez Caraballo

C.I: 10.196.467

Guatamare, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

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 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL” presentado por Gutiérrez Caraballo Euro José. CI: V.- 10.196.467, como requisito parcial para optar al Título de LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

Aprobado

Lcdo. Daniel Salazar

Jurado Principal-Tutor Académico

Lcdo. David Biaz

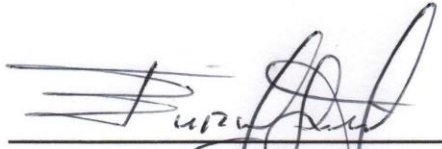
Jurado Principal-Tutor Académico

Ing. Ángel Figueroa

Jurado Principal-Tutor Académico

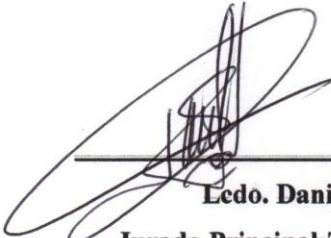
**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA
ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo de Grado Modalidad Cursos Especiales de Grado Presentado como requisito
parcial para optar al Título de “Licenciado en Contaduría Pública”

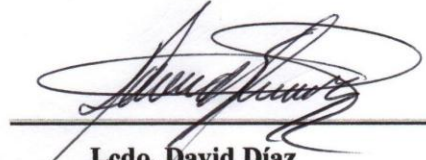


Gutiérrez Caraballo, Euro José
C.I: V.- 10.196.467

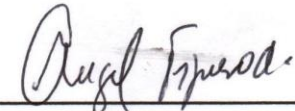
Autor



Lcdo. Daniel Salazar
Jurado Principal-Tutor Académico



Lcdo. David Díaz
Jurado Principal-Tutor Académico



Ing. Ángel Figueroa
Jurado Principal-Tutor Académico

ÍNDICE

ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRAFICAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xvi
RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE NUEVA ESPARTA.....	1
INTRODUCCIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	12
Consideraciones Generales:.....	12
Tipo de investigación:	12
Nivel de Investigación:.....	13
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información:.....	14
RECURSOS EMPLEADOS.....	15
CAPÍTULO I. TEORÍA DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	16
1. CAMBIO.....	16
2. TIPOS DE CAMBIOS.....	18

3.	FUERZAS DEL CAMBIO	21
4.	ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO.	23
5.	MODELO DE CAMBIO DE LEWIN	25
6.	TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	27
7.	RESISTENCIA AL CAMBIO	29
8.	CLASES DE RESISTENCIA	31
9.	RAZONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS CENTROS DE TRABAJO	37
10.	FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO	40
11.	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO.	44
12.	TECNICAS PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO	47
	BASES LEGALES	49
1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.	49
2.	CÓDIGO ORGÁNICO TRIBUTARIO.....	50
3.	LEY ORGÁNICA DE DESCENTRALIZACIÓN, DELIMITACIÓN Y TRANSFERENCIA DE COMPETENCIA DEL PODER PÚBLICO.	50
4.	LEY DE MINERALES NO METÁLICOS DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.....	51
5.	LEY DE TIMBRE FISCAL DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.....	52
	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE NUEVA ESPARTA SEGÚN SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:.....	52
	Funciones de la Unidad de Recaudación	53

Funciones de la Unidad de Atención al Contribuyente	53
Funciones de la Unidad Legal	54
Funciones de la Unidad de Fiscalización.....	54
Funciones de la Unidad de Minas.....	55
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE CASO LOCAL	56
Innovación Tecnológica	56
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE CASO NACIONAL.....	62
Cumplimiento de Metas	62
CAPITULO IV. PLANTEAMIENTO DE CASO INTERNACIONAL.....	67
Revisiones Periódicas.....	67
CAPÍTULO V. RELACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON LAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES O MODERNAS.....	72
COACHING GERENCIAL.....	72
EMPOWERMENT	74
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
GERENCIA ESTRATÉGICA	83
INTRODUCCIÓN	84
JUSTIFICACIÓN	86
ALCANCE	87
OBJETIVO.....	88
CAPITULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	89

La Administración y la Estrategia.....	89
La Cultura Organizacional y la Estrategia.....	95
La Importancia de la toma de decisiones.....	95
Políticas y Estrategias.....	96
La Dirección y la Estrategia	96
Proceso de Gestión Estratégica	96
CAPITULO II. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	101
Análisis Ambiental	102
Formulación de la Estrategia	113
Implementación de la Estrategia.....	115
Evaluación de la Estrategia	116
CAPITULO III. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	118
Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado:	118
Estrategia de Crecimiento.....	119
Estrategia de Concentración.....	121
Estrategia de Contramarcha	123
Estrategia de Eliminación y Cierre	123
CASO PRÁCTICO: EMPRESA “BANDOLEROS, C.A”	125
Punto de Equilibrio en Bolívares:.....	127
Punto de Equilibrio en Unidades:.....	128
✓ Indicador de Liquidez:	129
✓ Indicador de Actividad:	129
Análisis Ambiental	129
Estrategia:.....	131

CONCLUSIONES.....	132
RECOMENDACIONES	134
RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS	135
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	136
INTRODUCCIÓN	137
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	139
OBJETIVO GENERAL.....	141
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	141
JUSTIFICACIÓN	142
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	144
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	144
BASES TEÓRICAS	145
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	147
Reseña histórica:	148
Objetivo del Organismo:	150
Visión:	151
Misión:	151
Departamento de Administración Tributaria.....	151
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	152
BASES LEGALES	154
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	154
Sistema Automatizado:	154
Automatización:	155
Control de asistencia:	156

Personal:.....	156
Gobernación:	156
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	157
Diseño de la Investigación:	157
Nivel de la Investigación:	157
Unidad de Estudio:	158
Población y Muestra:	158
Técnicas de Recolección de Datos:.....	158
Técnicas de Análisis de Datos:.....	159
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ...	160
MODELO DE ENCUESTA.....	160
GRAFICAS	162
CONCLUSIONES.....	169
RECOMENDACIONES	170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171
ANEXOS	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Organigrama 1. Estructura Organizativa	126
Organigrama 2. Oficina de Administración Tributaria.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recursos Materiales.....	15
Tabla 2. Estado de Resultados	127

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafico 1. Punto de Equilibrio en Bs.....	128
Grafico 2. Interrogante 1.....	162
Grafico 3. Interrogante 2.....	162
Grafico 4. Interrogante 3.....	163
Grafico 5. Interrogante 4.....	163
Grafico 6. Interrogante 5.....	164
Grafico 7. Interrogante 6.....	164
Grafico 8. Interrogante 7.....	165
Grafico 9. Interrogante 8.....	165
Grafico 10. Interrogante 9.....	166
Grafico 11. Interrogante 10.....	166
Grafico 12. Interrogante 11.....	167
Grafico 13. Interrogante 12.....	167
Grafico 14. Interrogante 13.....	168
Grafico 15. Interrogante 14.....	168

ÍNDICE DE ANEXOS

Marcaje de Entrada al Departamento de Administración Tributaria:	173
Marcaje de Salida al Departamento de Administración Tributaria:	173

Dedicatoria de Euro Gutiérrez

En esta fase de mi vida quiero dedicar con todo mi cariño a las personas que me dieron fortaleza, alientos y sobre todo a quienes han creído en mí.

- *A dios y a la Virgen del Valle quienes me han bendecido a lo largo de mi vida, dándome las fuerzas para salir adelante día tras día.*
- *A mis padres porque, son y serán el apoyo y la fortaleza de mi vida, porque sin ellos no hubiera podido llegar a cumplir este anhelo, siempre estarán en mi corazón Vestalia R. Caraballo de Gutiérrez y Asdrúbal L. Gutiérrez*
- *A mis hijos por ser parte de mi vida y ser las personas que más amo.
Mauro José Gutiérrez y Marla del Valle Gutiérrez*
- *A mis amadas hermanas quienes me han brindado su apoyo sincero y su cariño, demostrándome con sus actos lo importante que soy en sus vidas y en especial a: Euvira M. Gutiérrez Caraballo y Eudalina del Valle Gutiérrez Caraballo*
- *A mi sobrina por ser quien brinda la alegría en la familia especialmente a:
Farah Carolina Gutiérrez Caraballo*
- *A mis, tíos, primos y toda mi familia en general por creer en mí.*
- *A mis abuelas Obdulia del Carmen y Juana Ignacia, que a pesar de que no se encuentran hoy entre nosotros siempre están presente en mi corazón.*

Dedico a ustedes este trabajo teniendo presente que lo más importante que tiene la vida es la familia.

EURO JOSÉ GUTIÉRREZ CARABALLO

Agradecimientos de Euro Gutiérrez

Me llena de orgullo agradecer a las personas que me han brindado su ayuda durante mi vida estudiantil, por su colaboración ya sea moralmente o económicamente y más que todo por sus ánimos a seguir estudiando y llegar a cumplir mi objetivo como el ser un profesional.

Agradezco:

- *A dios y a la Virgen del Valle por darme una oportunidad de vivir y darme salud, fuerza y sabiduría durante mi vida estudiantil.*
- *A mi mamá Vestalia R. de Gutiérrez y a A mi padre Asdrúbal L. Gutiérrez, por su gran amor y apoyo durante toda mi vida especialmente por haberme dado todo su cariño, atenciones, recuerdos y alegrías desde mi niñez y sobre todo al estar siempre pendiente de mí. Gracias por estar siempre a mi lado y brindarme todo su amor.*
- *A mis hijos Mauro José Gutiérrez y Marla del Valle Gutiérrez por haberme dado la alegría y la felicidad de ser padre.*
- *A toda mi familia por porque siempre me han apoyado, aconsejado y brindado todo el cariño que ha sido fundamental en mi vida.*
- *A la ayuda permanente de mis tutores la Lcdo. Daniel Salazar, Licdo. David Díaz y al Ing. Ángel Rodríguez, por su constante apoyo, interés y en especial por su excelente asesoría y dirección en mi trabajo de investigación.*
- *A la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta, junto con todas sus autoridades y profesores, por haberme brindado la oportunidad de formarme profesionalmente en su digna institución.*
- *A Melanie Petrosino. Compañera gracias por tu paciencia y gentileza Dios permitió que hiciéramos este trabajo juntos para aprender y conocer muchas cosas nuevas pero lo más bello de todo fue que el siempre nos guardó, protegió y nos dio la sabiduría para terminar con éxito nuestras carreras.*
- *En general a todas las personas que ayudaron en mi formación profesional. He aquí, el resultado de un largo recorrido y duro trabajo que cada vez me alentaba a buscar mi propia superación y ser mejor cada día.*

Gracias por ser parte de mi vida y apoyarme incondicionalmente.

EURO JOSÉ GUTIÉRREZ CARABALLO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA
**Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional,
Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial.**

Asesores: Prof. Daniel, Salazar. Prof. David, Díaz. Prof. Ángel, Figueroa.	Autor: Gutiérrez, Euro. C.I.: V-10.196.467
--	---

RESUMEN

El tema en estudio está compuesto por tres cátedras diferentes, la Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial. Ahora bien, se puede definir la resistencia al cambio organizacional como cualquier conducta que refleja la oposición o negación de uno o varios trabajadores a modificar su rango social dentro de la organización. En este sentido, se analizaron las causas de la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta. Por otra parte, la Gerencia Estratégica es el proceso que busca la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluyendo el cálculo de indicadores financieros para saber la situación real de la empresa, así como también los factores internos y externos que la afectan. Finalmente, los Sistemas de Información Gerencial, proporcionan informes periódicos para la planeación, el control y la toma de decisiones, donde interactúan las personas y las computadoras entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una organización. De esta manera, se propone la automatización del control de asistencia del personal del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

Palabras Claves: Cambio, Resistencia al Cambio, Administración Tributaria, Gerencia, Estrategia, Proceso de Gestión Estratégica, Sistemas de Información, Automatización.

**RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL
EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
REALIZADOS POR LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA DE LA GOBERNACIÓN DEL
ESTADO BOLIVARIANO DE NUEVA ESPARTA**

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se vive una fase histórica mundial de cambios, no obstante siempre ha existido y se ha caracterizado por la aceleración de las transformaciones que consideramos normales y habituales, los cuales se dan tanto en las organizaciones como en la vida cotidiana. Por lo tanto, el cambio constituye un proceso que abarca todas las actividades dirigidas a mejorar el desempeño de una organización, permitiendo la transformación de estrategias, procesos, sistemas, tecnología, y personas con la finalidad de replantear los objetivos de la organización.

Para que los cambios se puedan dar, se deben realizar ciertos procesos, que pueden ser eficientes cuando todas las personas que laboran en la organización son proactivas al momento de presentarse cualquier transformación que ocurra sobre la cultura organizacional. En virtud de esto, los trabajadores no deben estar sujetos a los procesos de forma impositiva, puesto que traería como consecuencia el fracaso de las aplicaciones en la organización.

El cambio organizacional es la adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente, tanto interno como externo, a través del cambio individual, razón por la cual las personas forman parte importante de ese proceso de transformación. Si bien es cierto, estos cambios son tendientes que impactan tanto positiva como negativamente, en las reacciones de los empleados, lo cual constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de convivencia o de autoestima.

Por consiguiente, para lograr la modificación en una institución, es necesario conocer los valores, las creencias y comportamiento de cada individuo, en este sentido facilitar el cambio implica apoyar a las personas

para que logren visualizar, internalizar y consecuentemente involucrarse voluntariamente en el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Ahora bien, los cambios son necesarios para mejorar la planeación de la organización; como también el desempeño del proceso administrativo, económico, social y tecnológico, por las transformaciones que sufre el medio ambiente de la misma, facilitando el logro de sus objetivos y en consecuencia su crecimiento. Sin embargo, los cambios no se refieren únicamente a temas relacionados con la operatividad de las entidades o aspectos tecnológicos, si no que involucra la parte más sensible de las organizaciones, relacionándose directamente al talento humano, el cual se fundamenta en la cultura y el comportamiento humano.

De tal manera, al realizar el proceso de cambio, las personas pueden manifestar cierta resistencia, mediante cualquier conducta q refleje la oposición o negación de uno o varios trabajadores a modificar su rango social dentro de la organización. Estas conductas se pueden manifestar con hostilidad, ausentismo laboral, ansiedad e incertidumbre, lo que puede traer como consecuencia el incumplimiento de las actividades de la organización, incluyendo el logro de sus objetivos.

Para que la resistencia al cambio no sea tan traumática para los empleados, existe la Gestión del Cambio Empresarial, por lo que es necesario que la organización observe constantemente la realidad social, más en tiempos como los actuales de crisis sostenida a los cambios radicales en la economía, los mercados, la sociedad y los individuos.

El rol de la alta gerencia es crucial para minimizar la resistencia al cambio, por cuanto su total involucramiento, le da legitimidad al proceso, pero esto en ningún caso implica que la resistencia desaparece por la aplicación de la autoridad, de hecho la alta gerencia debe lograr una visión compartida, que genere verdadero compromiso en cuanto al éxito del proceso. En definitiva el cambio organizacional debe asumirse como un

proyecto, cuya aplicación generará resistencia que debe ser anticipada para lograr los resultados planteados.

Es importante destacar, que en las instituciones gubernamentales, al iniciar un cambio de gobierno y de nuevos líderes, se implementan nuevas estrategias, y nuevos objetivos particulares provenientes de cada jefe, por lo que la resistencia al cambio organizacional se da de manera natural, pues en cada periodo de tiempo hay una filosofía diferente de gestión, y del mismo modo la intención es que la resistencia no impacte de manera negativa a los objetivos de la organización.

En este orden de ideas, el jefe del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, debe implementar estrategias para dirigir las actividades en forma corporativa, minimizando el riesgo de resistencia al cambio organizacional, para crear condiciones que puedan establecer permanentes cambios, a través de elementos compensadores de estabilidad como: el apoyo, acatamiento y compromiso, para diferenciar los logros del departamento.

En función de lo antes mencionado, si se manifiesta la resistencia al cambio, se debe estudiar a profundidad, pues siendo el departamento de Administración Tributaria, la oficina en donde más se generan ingresos para la Gobernación, esto podría generar un desequilibrio en las funciones administrativas que se realizan en dicho departamento, por la resistencia al cambio que manifiesten los empleados.

La resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, se estudiara de acuerdo al: Capítulo I, definiendo las bases teóricas y legales relacionadas con el tema en el ámbito regional, definiendo los procedimientos administrativos realizados en el departamento. En el Capítulo II, presentando situaciones comparativas en el ámbito local, en el Capítulo III, presentando situaciones en el ámbito nacional, Capítulo IV

presentando situaciones en el ámbito internacional y por ultimo en el Capítulo V proponiendo las tendencias administrativas como Coaching Gerencial y Empowerment.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cambio desde un punto de vista técnico es la parte comparativamente fácil e inspiradora, pero todo cambio organizacional, por técnico que sea, genera por definición fricciones o restricciones, cambios de hábitos, temores e incomprensiones, por lo tanto, esto permite que en todo proyecto surja el cambio, en tal sentido, es comprensible y esperable la resistencia.

Las instituciones públicas, son entes sociales conformados principalmente por el hombre, el cual es considerado su principal activo, dependiendo directamente de su actuación a la hora de alcanzar los objetivos de la misma para garantizar su subsistencia. Las instituciones públicas buscan que sus trabajadores sean líderes transformadores del cambio usando mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar qué factores son los necesarios para su motivación, persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

Una de las razones por las que las instituciones gubernamentales se ven afectadas por la resistencia al cambio, es por los cambios frecuentes de líderes de diferentes organizaciones políticas. Si bien es cierto, que estos procesos de transición en los periodos de líderes políticos provienen de lineamientos establecidos por el mandatario general y por votación de la mayoría del pueblo, se puede decir, que generan resistencia al cambio organizacional en este tipo de instituciones.

Expresa, Audirac. (1999, p.41): “La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial, puesto que influye en las actitudes y comportamientos de las personas, basándose en el principio de obstrucción y oposición ante la iniciativa de cambio”

Si bien es cierto, cuando se presenta la resistencia al cambio en los empleados del departamento de Administración Tributaria, estos tienden a manifestarla de diferentes maneras: hostilidad, ausentismo laboral, creando así un ambiente de trabajo que pone en riesgo el buen desenvolvimiento laboral.

Por otro lado, los sindicatos, son organizaciones que representan al empleado ante el empleador y las autoridades, y se encargan de defender los derechos de cada trabajador, sin embargo, cuando se presentan cambios en las instituciones públicas, como cambios de líderes, los empleados pueden demostrar de cierta manera una resistencia, debido a la flexibilidad que les brinda el sindicato, teniendo esta resistencia un impacto importante al momento de realizar las actividades.

Dentro de las Gobernaciones de la República Bolivariana de Venezuela, se encuentra la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, ubicada en la Avenida Simón Bolívar, Ciudad de La Asunción, Municipio Arismendi del estado Nueva Esparta, dentro de su estructura esta el departamento de Administración Tributaria, el cual se encarga de la recaudación generada por los tributos e impuestos regionales.

De acuerdo a lo antes expuesto, el departamento de Administración Tributaria, adscrita a la Dirección del Poder Popular de las Finanzas Públicas estatales, a través de la Ley de Timbre fiscal, Ley de minerales no metálicos y el Código Orgánico Tributario (COT), impone tributos como: impuestos, tasas, reparos fiscales, sanciones fiscales, entre otros, donde es necesario señalar que la recaudación de estos tributos regula el proceso productivo de dicha recaudación. En otras palabras, el estado tiene la facultad de llevar el control de la recaudación por concepto de tributo; acumulando para los últimos dos años los ingresos siguientes:

Cuadro 1. Ingresos por tributos (2013-2014)

Años	Ingresos Bs.	Variaciones (Bs)	%
2.013	Bs. 97.143.148,37	-----	-----
2.014	Bs. 158.126.876,20	Bs. 60.983.727,83	62,78

Fuente: Euro Gutiérrez (Febrero 2016).

Se puede visualizar, en el cuadro señalado el aumento de los ingresos para el año 2014, con respecto al año 2013, observándose una variación porcentual de (62,78%), representando Bs 60.983.727,83; por cuanto hubo expansión económica, la cual satisface las necesidades del sector público. Es importante señalar que los resultados obtenidos por la recaudación de los ingresos por los tributos, es causada por las actividades que desempeñan los empleados del departamento de Administración Tributaria.

Dentro de las actividades realizadas por los empleados del departamento de Administración Tributaria, se encuentra la fiscalización, la cual tiene como finalidad instar al contribuyente a cumplir con su obligación tributaria. Por lo tanto, los empleados no cumplen con esta función porque manifiestan resistencia al cambio, generando incomodidad al momento de fiscalizar, por las siguientes razones: inexistencia de incentivos, malos tratos por parte de los contribuyentes, factor climático, ausencia de viáticos, entre otros, los cuales afectan directamente el buen desempeño de los mismos.

Desde otra perspectiva, se puede decir que los factores y condiciones señalados anteriormente, se deben cumplir a favor del

empleado, puesto que las fiscalizaciones se deben realizar periódicamente, lo cual generaría mayores ingresos para el estado, mejorando su capacidad de desarrollo. De esta manera, se puede decir que en el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, existe un “costo de oportunidad”, debido a que se está perdiendo la alternativa de percibir ingresos para el estado porque los empleados se resisten al momento de fiscalizar.

Del mismo modo, en la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta se han incorporado cambios de naturaleza estructural, los cuales han originado un impacto total en los lineamientos generados por los nuevos dirigentes de la institución, debido a los cambios políticos frecuentes que recurren en las gobernaciones de todo el país, generando resistencia al cambio. Lo que trae como consecuencia que los procedimientos administrativos del departamento de administración tributaria se vean afectados por los cambios de dichas políticas.

Se puede señalar, que estos cambios implementados por las nuevas autoridades del departamento de administración tributaria, no han generado resultados favorables para la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, debido a la resistencia al cambio que se genera tanto a nivel individual, como a nivel organizacional, lo cual genera incomodidad en el ambiente laboral.

La Resistencia al Cambio Organizacional, es un tema que en la actualidad viven muchas empresas, por lo tanto, el departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta no se escapa de esta, debido a la flexibilidad que les brinda el sindicato de la organización, también por el incumplimiento de la actividad de fiscalización y por último los cambios en la gestión de líderes políticos

que imponen sus lineamientos a los trabajadores de la institución. Además de que este estudio de Resistencia al Cambio Organizacional en el departamento de Administración Tributaria no se había realizado anteriormente.

Por tales motivos, se pretende estudiar la resistencia al cambio organizacional, en los procedimientos realizados por los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

OBJETIVO GENERAL

Estudiar la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados en el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las bases teóricas y legales relacionadas con la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.
- Describir los procedimientos administrativos que realizan los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.
- Presentar situaciones en el ámbito local donde se muestre la resistencia al cambio en los procedimientos administrativos efectuados por los empleados del departamento de administración tributaria de la Alcaldía del Municipio Arismendi.
- Presentar situaciones en el ámbito nacional donde se muestre la resistencia al cambio en los procedimientos administrativos efectuados por los empleados del departamento de finanzas del Ministerio de Finanzas Publicas.
- Presentar situaciones en el ámbito internacional donde se muestre la resistencia al cambio en los procedimientos administrativos efectuados por los empleados de la Aduana de Puerto Cabello.
- Proponer tendencias administrativas que minimicen la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Toda vez que se ha formulado el problema de investigación, que se han delimitado sus objetivos, y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma, en esta sección se presentan los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuestas a las interrogantes objeto de investigación. El marco metodológico describe el tipo de diseño en la investigación, el universo del estudio y el instrumento de recolección de la información. A continuación se presenta el conjunto de procedimientos lógicos para permitir descubrir y analizar el tema de estudio, a partir de los conceptos teóricos expuestos.

Consideraciones Generales:

Como toda investigación, es necesario y sumamente importante, delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se logrará proporcionar condiciones de fiabilidad, objetividad y validez a los hechos estudiados, los resultados obtenidos de las evidencias existentes con respecto al problema estudiado. Destaca en esta fase que, en función de las características derivadas del problema investigado de los objetivos delimitados al inicio de la misma, en el Marco Metodológico se introducirán los diversos procedimientos más apropiados para recopilar, presentar y analizar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación planteada.

Tipo de investigación:

No existe una estrategia de investigación única, aplicable a todo tipo de estudio, por lo que es necesario determinar cuál se corresponde con el presente, para poder diseñar el esquema de trabajo a seguir. Esta investigación se enmarca dentro de los métodos descriptivo y documental,

en función de los objetivos elaborados se realizó un diseño de campo que permitió recabar directamente los datos de la realidad de estudio.

Según Barrios (1998), señala que Consiste en el análisis del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos; haciendo uso de los estudios conocidos (p. 5).

Según Arias, Fideas (2006, p.27) expresa que:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Considerando lo antes expuesto se puede decir que son aquellas que se realizan a través de la consulta de documentos, libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.”.

Nivel de Investigación:

El estudio estuvo enmarcado dentro de un nivel de investigación de carácter descriptivo. En el que se describe la situación tal como se presentan los hechos en el momento de facilitar el desarrollo del tema.

Según Hernández expresa (1991) que “los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (p.60).

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede señalar que en un estudio descriptivo se toman una serie de indicadores y se analiza cada una de ellas independientemente para así poder describir lo que es investigado.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información:

Al tratarse de una investigación descriptiva y documental el diseño a utilizar será la técnica de observación directa, el análisis documental, el análisis obtenido, en otros, debido a que se estudiarán y observarán los hechos tal como se manifiestan en su ambiente natural, sin manipular de manera intencional las variables y, por otro lado, bibliográfico porque muchos de los datos serán obtenidos a partir de la aplicación de técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones de donde se recolectaron esos datos y a través de diversas fuentes documentales.

Por lo tanto, con la observación directa se podría observar con mayor facilidad la Resistencia al Cambio Organizacional que presentan los empleados del Departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, sin previo aviso y sin alterar la conducta de los mismos.

También, se utilizarán algunas técnicas de observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis de resultados. Se hará uso de técnicas de lecturas y análisis de contenido, con la finalidad de aplicarlas posteriormente al material bibliográfico consultado. De esta manera, se desarrollará el estudio, desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, de literatura especializada, en lo referido a la Resistencia al Cambio Organizacional.

Además, se realizará una lectura general de los textos, documentos y artículos relacionados con los aspectos que definan la Resistencia al Cambio Organizacional. A esta lectura inicial le seguirán otras de mayor profundidad, que permitirán definir las ideas que aportan mayor información acerca de este tema.

RECURSOS EMPLEADOS

Recursos Materiales: Se hará uso de diversos recursos materiales, tales como se describen en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Recursos Materiales

RECURSOS	CANTIDAD
Equipos de Computación (Laptop)	3
Escritorios	2
Pendrive	3
Servicio de Conexión Inalámbrica	2
Telefonía fija	1
Resmas de papel	2
Impresora	1
Documentos	12
Materiales de Oficina (lápiz, bolígrafos, otros)	9

Elaboración Propia: Euro Gutiérrez (2016)

CAPÍTULO I. TEORÍA DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias.

Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. Para hablar del cambio organizacional, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en su estudio:

1. CAMBIO.

Según el Diccionario Ilustrado Aristos de la Lengua Española, (pag. 122) “Cambio significa ceder una cosa por otra. Reemplazar una cosa por otra. Convertir. Modificar”.

Al respecto, French y Bell (1996) nos dicen que cambio “significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. ”

De Faria Mello (1995) lo define como “la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. ”

Según Stephen y Couter (2000), “el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología. ”

Por su parte, Pina (2004) utiliza el concepto de que, “el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. ”

Dalton (1969), lo define como “cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización. ”

Audirac (1995, p.43) expresa:

El cambio es un proceso fácilmente perceptible dentro de un contexto y llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable, es decir, una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en la ejecución de acciones.

De Faria Mello F. (1995, p.47) señala:

El cambio es la innovación de un estado, condición o situación, una transformación de características, alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. La organización decide cambiar, la mejor forma de hacerlo es planificadamente para así tener pasos a seguir sin improvisar y arriesgar la estabilidad de la institución.

Tomando en consideración lo antes expuesto, se puede entender que el cambio en las instituciones gubernamentales como en el caso de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, es muy frecuente debido a los procesos de transición de los líderes políticos que administran los recursos del estado. Por lo tanto, cuando se inicia un periodo nuevo de gestión, los diferentes departamentos de la Gobernación, específicamente en el de administración tributaria se pueden percibir un cambio en las actitudes y comportamiento de los empleados, y por consiguiente se ven

mercados los procedimientos administrativos que se desenvuelven en el departamento.

2. TIPOS DE CAMBIOS.

En la actualidad el mundo está caracterizado por poseer un ambiente relativamente cambiante. De acuerdo a esta condición del entorno mundial, las empresas han adoptado un estado de complejidad e incertidumbre ante los cambios generados de manera tan vertiginosa, por lo que tanto ellas como las personas que la integran tienden a sufrir cambios continuos por las transformaciones tecnológicas a las que está sujeto el ámbito empresarial.

Al implementar un cambio es necesario hacer un estudio detallado basándose en la observación del ambiente que impera en las organizaciones, es decir, tomar en cuenta tanto los valores, creencias y hábitos como la cultura de la organización, puesto que estos elementos son indicadores del por qué se dan actitudes de rechazo tanto en los individuos como en dicha institución y la actitud que muestran hacia las modificaciones que se requieren insertar.

Por lo que existen dos tipos de cambio:

2.1 Cambio Individual

Es un tipo de cambio que ha existido desde siempre, por lo que guarda una estrecha relación con el proceso de aprendizaje, tal relación es considerada por muchos autores como la secuencia de una hacia la otra, lo que quiere decir que un cambio conlleva la consecución de un aprendizaje.

Wendell F. y Cecil B. (1996, p.520), señala que el cambio individual: “Es toda modificación que sufren las personas en sus patrones de conducta, como consecuencia directa de la influencia de ciertos agentes con los cuales interceptan constantemente.”

En tal sentido el individuo desde que nace está en un continuo proceso de aprendizaje, a medida que se desarrolla son muchos los patrones de conducta que va adquiriendo, los cuales permiten una mejor adaptación a los diferentes cambios que se generan a su alrededor, tales conductas vienen a representar cambios en el individuo, que de acuerdo a su percepción pueden ser positivos o negativos.

Son muchos los factores que influyen en el cambio individual, entre ellos: el medio ambiente, las relaciones interpersonales, los diferentes grupos que se encuentran inmersos dentro de la sociedad, sean estos de tipo religioso o de cualquier índole, éstos vienen a ser importantes a la hora de modificar una conducta para adaptarla a cualquier situación.

Se puede decir, que en el caso de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, específicamente en el departamento de Administración Tributaria, se observa el cambio individual en la conducta de cada uno de sus empleados que lo integran. El comportamiento de los mismos y su forma de trabajar se ven alterados con la llegada de un nuevo dirigente político a la institución, en donde se nota la falta de adaptación a ese cambio, y por ende afectando directamente los procedimientos que se realizan en el departamento.

Los cambios de periodos de gobernantes políticos, implican una nueva gestión y nuevos jefes, los cuales se consideran cambios bruscos y

constantes para los empleados del departamento de Administración Tributaria.

2.2 Cambio Organizacional

El ambiente interno de toda organización con mucha frecuencia se ve afectado por continuas variaciones a las que deben adaptarse los trabajadores, las mismas generan situaciones de conflicto dentro del entorno, lo que conlleva a que se presenten actitudes de rechazo o resistencia ante cualquier tipo de alteración en su condición y medio ambiente de trabajo.

Los sucesivos cambios en la estructura organizacional y en el comportamiento empresarial han constituido un factor importante en la calidad y desarrollo de las nuevas tecnologías y procesos que aceleran la producción de manera favorable reduce sucesivamente el tiempo requerido para la mejora y desarrollo de las organizaciones. El proceso de cambio organizacional implica la reformulación de conceptos y valores muy divulgados en las últimas décadas y muy incorporados en la cultura de las organizaciones y de sus dirigentes.

Chiavenato (1998) “El Cambio Organizacional comienza con la aparición de fuerzas que provienen de fuera o de algunas partes de la Organización y pueden ser exógenos o endógeno”.

Alfonso (2001, p.100) expresa:

El cambio organizacional se puede considerar como una serie de modificaciones que implementan distintos aspectos como: cultura, tecnología, procesos, tareas, sistemas de incentivos, diseños, estrategias, entre otros, que son completamente

interdependientes; van dirigidas a un objetivo claro, mejor rendimiento y un mejor clima organizacional.

Considerando lo antes expuesto, se puede decir que el cambio organizacional que se observa en la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, es por las modificaciones de lineamientos y estrategias a implementar por los nuevos jefes, afectando directamente los procedimientos administrativos que realizan los empleados en el departamento de Administración Tributaria.

3. FUERZAS DEL CAMBIO

Todo proceso de cambio organizacional implica el desarrollo de la necesidad de crear fuerzas que impulsen cambios en algunas de las áreas de la organización, los cuales se origina por la interacción dinámica que existen entre ellas. Por lo cual se clasifican en:

3.1 Fuerzas Internas

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas: Las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambio de directivas, entre otros.

Se puede decir, que a través de la incidencia de las fuerzas internas y de conocer los aspectos que intervienen en el rendimiento de los empleados del Departamento de Administración Tributaria, la mayoría de los entrevistados consideró importante el ambiente de trabajo, por tal razón,

manifiestan con toda seguridad que constantemente se plantean nuevos lineamientos por parte de los líderes de partidos políticos que gestionan la Gobernación, cuyo objetivo final es mejorar la calidad de servicio en pro de las condiciones físicas del ambiente laboral y de la organización. Sin embargo, estos nuevos lineamientos podrían generar resistencia al cambio por parte de sus trabajadores.

3.2 Fuerzas Externas

Son aquellas fuerzas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno y son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el Ambiente tanto físico como económico. (Chiavenato 2004 pp. 589-590).

Todo tipo de alteración proveniente tanto de ambiente interno como externo de la organización provoca actitudes de rechazo y resistencia al cambio, no obstante sin detenerse a analizar que dichas modificaciones pueden llegar a ser provechosas para el buen desenvolvimiento de la relación del personal administrativo con la alta gerencia.

Ahora bien, dichas fuerzas pueden originar cambios mayores, que alcancen al centro mismo de la organización. Muchas de esas acciones se han vuelto cada vez más comunes, gracias a que se aceleran los cambios económicos, de competencia y de ritmo en los adelantos tecnológicos, ejemplos de ello son: la adquisición hostil de compañías y la reestructuración organizacional subsiguiente.

Las fuerzas externas que influyen directamente en el departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de

Nueva Esparta, se encuentran vinculadas con las normativas y decretos gubernamentales, tales como: Ley de Timbre Fiscal y el Código Orgánico Tributario vigentes, en donde este último comprende la modificación de impuestos, tasas, reparos y sanciones fiscales. Por otro lado, los decretos gubernamentales que se refieren a cambios de jefes en esta institución pública, genera resistencia al cambio por parte de los empleados de dicho departamento.

4. ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO.

Los seres humanos por su misma naturaleza son muy complejos, por lo que están acostumbrados a desarrollar sus actividades de manera eficiente durante años, obteniendo así buenos resultados, pero restándole efectividad a lo largo del tiempo, permitiendo la obsolescencia pero al mismo tiempo sin ver que existen nuevos paradigmas alternativos, facilitando así una mejora en la actitud a través de un proceso de internalización que encaja naturalmente en la personalidad, ayudando a la adaptación de un cambio efectivo y duradero.

Schein (1998) visualiza el cambio de actitudes como, “la resultante de un proceso de influencia que ocurre a lo largo del tiempo y que tiene tres fases bien definidas y secuenciales: descongelamiento, cambio, re-congelamiento”

4.1 Descongelamiento

Es una de las etapas más difícil en la que se intenta cambiar a las personas. Lograr reemplazar las ideas viejas de hacer las cosas para introducir en ellas ideas innovadoras que marquen pauta en cuanto a la manera de realizar sus actividades.

En el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, se aplica un descongelamiento cuando los nuevos dirigentes de la institución tienen la intención de cambiar lineamientos establecidos por las pasadas administraciones, generando resistencia al cambio organizacional por parte de los empleados, afectando directamente los procedimientos administrativos que se realizan en el departamento.

4.2 Cambio

En esta fase se lleva a cabo la implementación de lo nuevo por lo que en la práctica se realiza la sustitución de: actitudes, valores y comportamientos, de modo que las personas empiezan a pensar y a ejecutar las cosas de manera distinta, esto se produce a través de los siguientes procesos de influencias:

- ✓ La identificación o imitación: Es cuando el cambio va dirigido a la persona, por lo que existe una sola línea de conducta aceptable.
- ✓ La internalización: El individuo se identifica con el proceso de cambio en sí y no con la persona.

En el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, el cambio en el proceso, se percibe en el momento en que los empleados cambian sus viejas actitudes por nuevas actitudes y comportamientos, con el propósito de ajustarse a las exigencias de los nuevos dirigentes, para realizar sus actividades adecuadamente.

4.3 Re-congelamiento

Es la fase de evaluación permanente que debe llevarse a cabo durante el proceso de cambio en el que se presentan desvíos o fallas y que son corregidos sobre la marcha garantizando así el éxito de la empresa (P. 224-227).

Cabe señalar la gran importancia del modelo antes mencionado el cual le permite al individuo adquirir mediante un proceso de internalización nuevas actitudes que puedan tener continuidad y permanencia en el tiempo, logrando la eficiencia y la eficacia que tanto buscan las empresas en cuanto a las actividades que realizan sus trabajadores con el propósito de mejorar no solo la calidad de servicio sino también aumentar la productividad alcanzando las metas y objetivos planteados por toda organización con visión de crecimiento y desarrollo.

Se pudo percibir, de forma clara, que los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, presentan resistencia al cambio organizacional, porque las etapas del cambio no son cumplidas en su totalidad, específicamente la etapa de re-congelamiento, puesto que no se mantiene el cambio, y para que este sea efectivo en dicho departamento, debe ser guiado mediante fases y nuevas ideas que garanticen la efectividad del mismo.

5. MODELO DE CAMBIO DE LEWIN

En el proceso de cambio, uno de los modelos más difundidos y utilizados para que este se lleve a cabo, es el modelo en tres etapas de Lewin, quien sustenta que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas.

Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y re congelar estos nuevos valores. Según Kinicki y Kreitner (2003:404), el modelo de cambio de Lewin se da de la siguiente manera:

5.1 Descongelación

El enfoque de esta etapa es crear la motivación para el cambio. Al hacerlo, se insta a los individuos para que sustituyan los viejos comportamientos y actitudes con los que requirieren los administradores.

5.2 Cambio

Consiste en brindar nueva información, nuevos modelos de comportamientos o nuevas formas de las cosas a los empleados. El propósito es ayudarles a que aprendan nuevos conceptos o puntos de vistas.

5.3 Re-congelación

El cambio se estabiliza durante la re congelación al ayudar a que los empleados integren el comportamiento o actitud modificados en su forma normal de hacer sus tareas. Este proceso muestra las etapas en que un trabajador abandona sus viejas costumbre y forma de trabajo para adoptar nueva metodología en el desarrollo del mismo hasta que llegue a internalizarla y logre aceptar el nuevo estilo de trabajo que le permitiría comprender la gran complejidad del cambio organizacional.

Los tres principales componentes de este modelo de cambio son:

- ✓ **Entradas:** Todos los caminos organizacionales deben ser compatibles con la misión, visión y plan estratégico resultante de la organización. Una declaración de la misión corresponde a la

“razón de ser” de una organización, mientras que su visión es un objetivo a largo plazo en que se describe “qué” quiere ser una organización en el futuro. Mientras que las declaraciones de visión indican el camino, los planes estratégicos contienen los detalles necesarios para crear el cambio organizacional.

- ✓ **Elementos blancos del cambio:** son los componentes organizacionales susceptibles a modificación.
- ✓ **Salidas:** son el resultado final deseado de un cambio. Una vez más los resultados finales deben ser compatibles con el plan estratégico de la organización.

6. TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

A continuación se presentaran los tipos de cambio propuestos por Robbins (1996:720), el cual plantea cuatro categorías de cambio que usualmente se presentan en una organización:

6.1 El cambio de Estructura

Este cambio implica la modificación de la forma en que se dividen y organizan formalmente las tareas en una organización. Los cambios que comúnmente se generan en la estructura son, rediseño de puestos, modificación de las relaciones de autoridad, modificación o introducción de nuevas reglas y procedimientos, entre otros.

Es importante mencionar, que el cambio de estructura implementado en el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, se debe a las modificaciones que realizan los nuevos dirigentes, en los procedimientos administrativos que realizan los empleados de dicho departamento.

6.2 El cambio de Tecnología

El entorno cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones, exigen que se implante en las mismas, cambios tecnológicos que les permitirán ser cada vez más eficaces en la

producción y así mantenerse competitivas en el mercado. Actualmente la introducción de equipos, herramientas, nuevos métodos de trabajo, la automatización, y la computación son los cambios tecnológicos más relevantes.

6.3 El cambio del Ambiente Físico

Este tipo de cambio puede mejorar o reducir el desempeño de los trabajadores y por tanto de la organización. Sin embargo este tipo de cambio no tiene un impacto considerable por si solo sobre el desempeño de los empleados, no obstante, puede influir negativa o positivamente en el comportamiento de los mismos. La distribución física de los espacios, la decoración de una oficina, la limpieza del área de trabajo, la colocación de los equipos, entre otros, son ejemplos de cambios en el ambiente físico.

6.4 El cambio de las Personas

El propósito de este tipo de cambio es ayudar a las personas y grupos a trabajar unidos de una manera efectiva a fin de lograr los objetivos de la organización. En esta categoría de cambios se pueden mencionar el cambio de actitudes y de comportamiento organizacional.

Los empleados del departamento de Administración Tributaria, cambian cuando fuerzas internas o externas los afectan directamente, y estos pueden responder positiva o negativamente ante dichas fuerzas. Por ejemplo, con la llegada de nuevos dirigentes a la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

6.5 Consideraciones Internas

Aspectos organizacionales que determinan o influyen en la conducta y en el rendimiento de las personas, como las políticas, las normas, las reglas, la estructura, entre otras.

En el departamento de Administración Tributaria, se ejecutan diferentes políticas, normas y reglas, por los nuevos jefes. Estas consideraciones internas influyen directamente en los empleados de dicho departamento de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

6.6 Consideraciones Externas

Aspectos del entorno que influyen o determinan los comportamientos y el rendimiento del personal de la organización, como los sindicatos, el mercado de trabajo, las disposiciones legales, entre otros.

Lo que se desea lograr con este procedimiento es que el clima organizacional sea satisfactorio para las personas que hacen vida dentro de las organizaciones y que exista buena comunicación entre gerentes y subordinados, así como también en las diferentes áreas departamentales, para que la jornada laboral sea cómoda y de provecho para todos.

En la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, existe una organización de sindicatos dispuesta a ayudar y defender los derechos de cada uno de los empleados del departamento de Administración Tributaria.

7. RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio está conformada por todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de innovaciones en el trabajo. Ellos se resisten a las modificaciones porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

Para que el cambio tenga éxito tal resistencia debe ser considerada desde su planificación, por lo que se deben comprender algunos aspectos como: su naturaleza, identificar los temores del proceso, los sentimientos de las personas, para estar bien informados con relación a los cambios implementados.

Audirac, (1995, p.44) expresa:

La resistencia al cambio se define como una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un período de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones, es decir, fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

Se puede decir que la resistencia al cambio es toda actitud de rechazo que se presenta en los individuos y se convierte en una barrera que obstaculiza el proceso de cambio dentro de cualquier organización, todo esto por el temor a enfrentar algo nuevo y desconocido.

La importancia que tiene toda actitud de resistencia es que a menudo los individuos que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan su personalidad, incluso desde el mismo momento en que se da inicio al proceso de implantación del mismo.

En cuanto a los empleados del departamento de Administración Tributaria, se puede comentar, que estos manifiestan Resistencia al Cambio Organizacional, cuando se cambia de periodos de dirigentes electos constitucionalmente, puesto que se vienen implementando lineamientos y estrategias de las administraciones anteriores. Por lo tanto, en el momento que reciben nuevas directrices por parte de un nuevo líder, estos manifiestan su rechazo e incertidumbre, afectando directamente a los procedimientos

que se ejecutan en el departamento mencionado anteriormente, de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

8. CLASES DE RESISTENCIA

La resistencia es una reacción típica de los individuos hacia el cambio y se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. Por lo general, estas actitudes de rechazo son clasificadas por muchos autores como lógicas, psicológicas y sociológicas.

Keith y Newstrom (2002) señalan, que existen tres tipos de resistencia que todo interventor o promotor de un cambio debe tener presente y saber controlar eficientemente si desea que sus nuevas ideas sean aceptadas por todos o casi todos aquellos que se veían afectados por él. Generalmente, se presentan en combinación y producen actitudes individuales hacia el cambio:

8.1 Resistencia Lógica

Surge del tiempo y esfuerzo necesarios para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse. Estos son los costos verdaderos que deben pagar los empleados. Aunque un cambio puede ser favorable para ellos en el largo plazo, primero deben pagar esos costos en el corto plazo.

8.2 Resistencia Psicológica

Es habitual que se base en emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio. Es posible que teman lo desconocido,

desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad y autoestima. Aunque los gerentes opinen que no hay justificación para esos sentimientos, existen en los empleados y los administradores deben hacerles frente.

8.3 Resistencia Sociológica

La resistencia sociológica también es lógica, si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, por lo que deben tomarse en cuenta con cuidado. Hay coaliciones políticas, valores sindicales e incluso valores comunitarios distintos. En el nivel de grupos pequeños, existen las amistades en el trabajo y las relaciones de estatus, que podrían alterarse con los cambios. (pp. 402-403).

Las resistencias pueden presentarse de forma lógica, psicológica o sociológica. Sin embargo todas las clases de resistencia se consideran lógicas, debido a que las personas se manifiestan en contra de todo lo que consideren que los afectará de manera negativa o por temor a enfrentar cosas distintas que puedan llegar desmejorar su condición y medio ambiente de trabajo

Se puede decir que, existen tres tipos de resistencia al cambio una que se basan en el razonamiento lógico de los hechos, otra fundamentada en los sentimientos y emociones y la resistencia sociológica que se apoya en los intereses del grupo.

Sin embargo, Robbins (2004:559) clasifica la resistencia al cambio en niveles de cambios individuales y organizacionales:

8.4 Resistencia individual

Son aquellas que residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades.

Se manifiesta en los empleados del departamento de Administración Tributaria, cuando se ven involucrados por los constantes cambios impuestos por los jefes, afectando las actitudes y comportamientos de los mismos.

En esta se encuentran cinco razones por las cuales los individuos se resisten al cambio:

8.4.1 Hábitos

Los seres humanos toma decisiones diariamente debido a que se le presentan una gama de opciones para la solución de las mismas, estos se han creado hábitos o respuestas programadas a fin de evitar complejidad. Pero cuando se enfrentan a un cambio, esta inclinación a responder de la misma manera da origen a una resistencia.

En cuanto a los hábitos que desarrollan los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, se puede decir, que estos adoptan diferentes conductas o respuestas, por la resistencia a los cambios impuestos por los nuevos jefes.

8.4.2 Seguridad

Las personas con más necesidad de seguridad se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo.

Se puede visualizar en el departamento de la administración tributaria de la gobernación, que los empleados con más necesidad de seguridad, se resisten a los cambios, porque se sienten amenazados por los mismos.

8.4.3 Factores económicos

La preocupación de que los cambios traigan una reducción de los ingresos, es otra fuente de resistencia al cambio. Los cambios en las tareas o rutinas establecidas también despiertan miedo de carácter económico, si a las personas les preocupa no ser capaces de desempeñar esas rutinas o tareas de acuerdo con sus estándares previos, especialmente cuando el pago está vinculado con la productividad.

8.4.4 Miedo a lo desconocido

Los cambios reemplazan lo desconocido con ambigüedad e incertidumbre. Por tanto cuando a los empleados se les presenta algún cambio importante en sus cargos estos adoptan una actitud negativa hacia el cambio o una conducta disfuncional cuando se les pide que realicen su trabajo.

Los empleados del departamento de administración tributaria de la gobernación, por temor a los cambios, reemplazan lo desconocido con ambigüedad e incertidumbre, se resisten a tener responsabilidades, adoptando una actitud negativa a los cambios.

8.4.5 Procesamiento selectivo de la información

Los individuos dan forma a su mundo mediante sus percepciones. Por tanto, los individuos son culpables de procesar selectivamente la información para dejar intactas sus percepciones. Oyen lo que quieren oír. Ignoran la información que desmiente el mundo que crearon.

8.5 Resistencia organizacional

Las organizaciones son conservadoras por su naturaleza. Se resisten activamente a los cambios.

En el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, se resisten por naturaleza a los cambios que afectan a la institución.

En este tipo de resistencia al cambio se han identificado seis fuentes:

8.5.1 Inercia estructural

Las organizaciones incorporan mecanismos para producir la estabilidad, un ejemplo de ello es la formalización de descripciones de puestos, reglas y procedimientos que los empleados deben obedecer. Las personas contratadas en una organización son elegidas para que se ajusten a las características de la organización y dirigidas para que se conduzcan de cierta manera. Cuando una organización enfrenta un cambio, la inercia estructural actúa como contrapeso para conservar la estabilidad.

8.5.2 Enfoque limitado en el cambio

Las organizaciones están compuestas por varios subsistemas interdependientes y no es posible alterar uno sin alterar los otros. Por tanto, los cambios que se limitan a subsistemas quedan nulificados por el sistema general.

8.5.3 Inercia de los grupos

Si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de los grupos actúan como restricciones.

8.5.4 Amenaza a la destreza

Los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de los grupos especializados.

8.5.5 Amenaza a las relaciones establecidas de poder

Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones significa un peligro para las relaciones de poder establecidas en la organización.

Se puede mencionar, que en el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, al llegar un nuevo dirigente político, este puede inspirar cierta amenaza para los sindicatos que amparan los derechos de los empleados en la institución.

8.5.6 Amenaza a la asignación establecida de recursos

Los grupos de la organización que controlan los recursos cuantiosos ven el cambio como un riesgo, tienden a estar contentos con el estado actual de las cosas.

En este sentido, se deduce que la resistencia al cambio se puede manifestar de diferentes maneras, sin embargo, los directores de empresas o en su defecto los agentes del cambio deben prever las dificultades que se pudieran presentar con los trabajadores al momento de aplicar el cambio.

En la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, se nota la presencia de resistencia de tipo individual y de tipo organizacional, pues existen diferentes factores que afectan tanto a los empleados como a la estructura organizativa. Específicamente, en el departamento de Administración Tributaria se presenta una resistencia individual en contra de la llegada de un nuevo jefe al departamento, pues ellos se aferran a sus viejas actividades.

9. RAZONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Las organizaciones tienen como reto alcanzar la excelencia, pero esto no puede lograrse dependiendo de los conocimientos del ayer, ya que constantemente surgen problemas, exigencias y sobre todo nuevas técnicas para el desarrollo de los objetivos, es por esto que las empresas necesitan cambiar para enfrentarse a responsabilidades futuras, pues las instituciones evolucionan continuamente y las soluciones de ayer pueden no ser las correctas para los desafíos actuales.

A continuación se presentan diez (10) razones que según Kinicki y Kreitner (2003:412), conllevan a los empleados a resistirse al cambio:

9.1 Predisposición del individuo respecto al cambio

La predisposición es algo que está intensamente arraigado y no es nada fácil luchar contra esto, puesto que resulta de la forma en que se aprende a manejar los cambios y de la ambigüedad en la niñez. Algunas personas desconfían del cambio mientras que otras lo ven como una situación que requiere de paciencia, flexibilidad y comprensión.

Con respecto al punto anterior, se puede comentar que los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta, experimentan cierta predisposición por los cambios que suceden, por ejemplo al cambiar de jefe, ellos se predisponen con la llegada del nuevo líder, pues desconfían del mismo.

9.2 Sorpresa y temor a lo desconocido

Implantar cambios innovadores sin advertencia previa o que impliquen diferencias radicales en el funcionamiento de la organización, los trabajadores afectados pueden sentir temor

con respecto a sus consecuencias. En este caso es aconsejable contar con una persona encargada de que se informe adecuadamente a todas las personas interesadas.

En el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, los empleados experimentan temor a lo desconocido, pues el cambio de jefe, los desconcierta debido a que piensan que seguramente viene con estrictas directrices hacia los empleados del mismo, influyendo en el desempeño de sus actividades y procedimientos administrativos.

9.3 Ambiente de desconfianza

La confianza entraña fe recíproca en las intenciones y comportamientos de una y otra parte. Los administradores que confían en sus empleados hacen del proceso de cambio un asunto abierto, sincero y participativo de esta manera los empleados se sentirán dispuestos a dedicar un esfuerzo adicional en sus labores y aventurarse con algo distinto. Mientras que la desconfianza entre ambos origina fracaso.

9.4 Temor al fracaso

Los cambios intimidantes que se llevan a cabo en el trabajo pueden ocasionar en los empleados dudas acerca de sus capacidades, generando así desconfianza en sí mismos, obstaculizando su crecimiento y desarrollo personal.

Con respecto a lo expuesto anteriormente, se puede decir que los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, sienten temor al fracaso, pues la incorporación de un nuevo jefe los predispone ante ese cambio.

9.5 Pérdida de estatus, seguridad en el trabajo

Las modificaciones tecnológicas y administrativas, generan resistencia intensa debido a que amenazan con cambiar las bases del poder o eliminar puestos de trabajo.

9.6 Presión de colegas

Una persona que no es afectada directamente por el cambio puede resistirse activamente a él con la intención de proteger los intereses de sus compañeros de trabajo.

9.7 Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales

La dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna empleados.

9.8 Conflicto de personalidad

De igual modo que un amigo puede alejarse diciendo algo que resentiríamos si proviniera de un adversario, la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia.

9.9 Falta de tacto, elección de un momento inoportuno

Cuando se implantan cambios de manera insensible o en un momento inadecuado, se puede generar resistencia excesiva.

9.10 Sistema de retribuciones que no producen refuerzo

Cuando el cambio no produce retribuciones positivas, produce resistencia en los individuos.

De manera general, se puede decir que las razones de resistencia al cambio, comprenden diferentes aspectos que los empleados experimentan en el entorno laboral y que interfieren en sus relaciones interpersonales.

10. FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO

La inserción de cambios genera actitudes de rechazo que a menudo suelen ser considerables tanto en los individuos como en la organización, esto se produce cuando se pretende reformar las actividades diarias o de establecer métodos de trabajo.

10.1 Fuente de Resistencia Individual:

Robbins (1996) indica, que las fuentes individuales de resistencia al cambio derivan de características humanas básicas, como: la percepción, la personalidad y las necesidades. Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

10.1.1 Percepciones

Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas por las cuales se adaptan, en una forma más cómoda al punto de vista del cambio. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

10.1.2 Personalidad

Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

10.1.3 Hábitos

A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá, la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio

depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

10.1.4 Amenazas al poder y la influencia

Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplan el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistir a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

10.1.5 Temor a lo desconocido

Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio es importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

10.1.6 Razones económicas

El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos.

La resistencia individual es una característica innata de los individuos, por lo que presentan fuentes importantes de oposición que suelen alterar o modificar en ciertas ocasiones tanto la manera de percibir las cosas como su personalidad y la forma habitual de llevar a cabo sus actividades, lo que conlleva a su vez a generar ciertos temores en las personas dando como resultado actitudes muy fuertes de rechazo, ante el desconocimiento de los efectos que producirán los cambios, por lo que estos pueden llegar a ser una amenaza constante a su puesto de trabajo y a la disminución de los ingresos percibido por sus servicios. De tal modo, que el individuo debe tener confianza en sí mismo y en el proceso para lograr la satisfacción en cuanto a

los productos obtenidos y así poder garantizar el éxito o fracaso de la implantación de lo nuevo.

10.2 Fuente de Resistencia Organizacional

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias, inclinándose hacia un desempeño deficiente cuando llevan a cabo alguna actividad por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados, para transgredir ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecen a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

10.2.1 Diseño de la organización

Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia del cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

10.2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funciona.

En cuanto a lo que respecta a los empleados del departamento de administración tributaria, se puede mencionar que estos poseen una cultura establecida que se considera difícil de modificar, pues estos se resisten a los cambios si les imponen nuevas tareas y siguen adaptados a los lineamientos de periodos anteriores de gestión.

10.2.3 Limitaciones de recursos

Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debería hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

10.2.4 Inversiones fijas

Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

10.2.5 Convenios interorganizacionales

Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus

comportamientos, y así limitar las alternativas de cambio (pp. 724-726)

Las organizaciones tienden a presentar actitudes de negación ante la implementación de modificaciones que puedan alterar su estructura, lo cual constituye un fenómeno que hay que atacar de manera inminente, ya que tales variaciones influyen tanto en el diseño de la organización, su cultura interna, los gastos que implica cambiar, los convenios entre instituciones; lo que significa que puede llevarse a cabo una modificación total o parcial a nivel de las prácticas empresariales. Por lo que es recomendable adaptar los cambios en la organización de manera paulatina para que estos sean aceptados e internalizados por todos los participantes en el proceso, para lograr resultados positivos en cuanto a la incorporación de los mismos.

Se puede decir que los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, presentan actitudes importantes de rechazo y resistencia al cambio, que suelen modificar en ciertas ocasiones, pero no siempre. También, influye la manera que tienen los empleados de percibir las cosas, como su personalidad y la manera habitual de llevar a cabo sus actividades.

11. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Las organizaciones tienen como reto alcanzar la excelencia, pero esto no puede lograrse dependiendo de los conocimientos del ayer, ya que constantemente surgen problemas, exigencias y sobre todo nuevas técnicas para el desarrollo de los objetivos, es por esto que las empresas necesitan cambiar para enfrentarse a responsabilidades futuras, pues las instituciones evolucionan continuamente y las soluciones de ayer pueden no ser las correctas para los desafíos actuales.

Existe una serie de factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio, a continuación se presentan los factores que según Kinicki y Kreitner (2003), conllevan a los empleados a resistirse al cambio:

11.1 Factores Económicos

Los empleados se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de desarrollo.

Se puede mencionar, que los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, sienten temor de perder su empleo, por la aplicación de los cambios organizacionales, como la llegada de nuevos jefes, lo cual perjudica sus oportunidades individuales de crecimiento institucional.

11.2 Factores de incomodidad

El empleado se siente amenazado, puesto que su vida tendra a ser más difícil al asignarles deberes adicionales.

Este factor se refleja de manera resaltante en los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, puesto que, se sienten amenazados por la sobre carga de actividades y de no poder cumplir con todas las directrices de los nuevos jefes eficientemente.

11.3 Factores de incertidumbre

Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. Este factor se fundamenta en la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores.

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede señalar que los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, sienten miedo en el momento en que los líderes les imponen nuevas tareas, en comparación a las que realizaban anteriormente, pudiéndose observar que este factor refleja la falta de comunicación entre empleados y directivos.

11.4 Factores de relaciones personales

Los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de sus experiencias y resultan socialmente valiosas.

En esta fase, se puede decir, que el jefe del departamento de administración tributaria de la gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, implementa nuevos lineamientos para la realización de los procedimientos administrativos, los cuales no son aceptados por algunos trabajadores, puesto que consideran que con sus años de servicio tienen un mejor planteamiento para el desarrollo de los procedimientos.

11.5 Factores de resentimiento

Los empleados se sienten incómodos y resentidos porque creen que la nueva estructura traerá consigo un aumento de órdenes y controles.

11.6 Factores de actitud de los sindicatos

Estos grupos se resisten a los cambios, ya que, en ocasiones la gerencia no consulta su opinión sobre la conveniencia del cambio.

Si bien es cierto, se puede mencionar que existe un sindicato de empleados en la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, encargado de velar por los derechos de los mismos, por lo que los

empleados se resisten a los lineamientos de los nuevos dirigentes, por la flexibilidad que de cierta manera les brinda el sindicato.

Ahora bien, en una organización no se puede conseguir apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es de esperar que existan empleados que den un apoyo moderado o débil, o que muestren su total oposición. Por ello es importante involucrar a todas las personas, para que todos avancemos en la misma dirección sin perder velocidad ni estabilidad en los roces.

Existen tácticas que pueden ser utilizadas para prevenir los efectos negativos de la resistencia al cambio, acá se plantean las tres tácticas:

- **Educación y comunicación:** sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir, se sienten involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y credibilidad.
- **Participación:** es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso lo que se consigue a través de la participación.
- **Facilitación y apoyo:** los agentes del cambio pueden ofrecer una alta gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo de esto, es ir comunicando a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, la ansiedad y el temor disminuyen cuando la gente obtiene resultados inmediatos.

12. TECNICAS PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

12.1 Coerción

Es cuando la dirección decide implementar el cambio de forma unilateral: lo anuncia y explica como lo hará. Evita así cualquier tipo de participación.

12.2 Intervención

El agente del cambio trata de vender al personal afectado los motivos que lo justifican, para convencerle de que lo acepte. También forma grupo de trabajo con las personas afectadas para que aporten ideas o mejoren las suyas, aunque quien toma la decisión de modificar y la forma de hacerlo es el agente de cambio.

12.3 Participación

Aunque establece su necesidad, el agente de cambio delega la implementación en aquellas personas a la que las afecta, por lo que crea un grupo de trabajo y marca unos objetivos. Aquí destaca la importancia de la formación y comunicación para transmitir a las personas la lógica, necesidad y forma de llevar a cabo el cambio.

12.4 Persuasión

El agente de cambio asume un papel algo pasivo, aunque identifica la oportunidad del cambio. Delega llevar a cabo el cambio en algunas personas de la organización o un consultor externo. Estos expertos persuadirán con sus ideas a los miembros de la organización afectados y escogerán las mejores ideas para la implementación.

12.5 Negociación

Un camino para que el agente del cambio pueda disminuir la resistencia es intercambiar o negociar algo que resulte valioso para compensarlo.

Se puede concluir, en este primer capítulo, que los fundamentos teóricos anteriormente señalados consisten en dar un significado a la Teoría de la Gestión del Cambio Organizacional, señalando conceptos importantes para su estudio y análisis comparativo, referente al departamento de Administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

BASES LEGALES

Los aspectos legales de los cuales se rige el departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, son los siguientes:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
2. Código Orgánico Tributario (C.O.T)
3. Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencia del Poder Público.
4. Ley de Minerales no Metálicos del Estado Nueva Esparta.
5. Ley de timbre Fiscal del Estado Nueva Esparta.

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.

La constitución establece el régimen fiscal y monetario del sistema tributario venezolano, con mayor jerarquía en el país, de quien se desprenden las demás leyes que regulan el marco jurídico venezolano, goza de carácter coercitivo por su aceptación obligatoria y su desacato genera sanción. Esta carta magna señala en su título VI, Capítulo II, Sección II, artículo 316º, (2000:165). Describe lo siguiente:

El Sistema Tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de la progresividad, así como la protección de la economía nacional y la elevación de la vida de la población; para ello se sustentará en un sistema eficiente para la recaudación de los tributos.

De acuerdo a citado anteriormente se evidencia el principio de progresividad y exige que el pago de los tributos sea proporcional a los ingresos de los contribuyentes para así lograr una justa distribución de las

obligaciones públicas (principio de equidad), los cuales son considerados las bases fundamentales en el sistema tributario.

2. CÓDIGO ORGÁNICO TRIBUTARIO.

Las normas de este Código se aplicarán en forma supletoria a los tributos de los estados, municipios y demás entes de la división político territorial. El poder tributario de los estados y municipios para la creación, modificación, supresión o recaudación de los tributos que la Constitución y las leyes le atribuyan, incluyendo el establecimiento de exenciones, exoneraciones, beneficios y demás incentivos fiscales, será ejercido por dichos entes dentro del marco de la competencia y autonomía que le son otorgadas, de conformidad con la Constitución y las leyes dictadas para ejecución.

De manera que esta normativa tiene el propósito de unificar y armonizar el sistema tributario, a través, de las leyes aplicables a los tributos nacionales, estatales, municipales, y las relaciones jurídicas derivadas de esos tributos.

3. LEY ORGÁNICA DE DESCENTRALIZACIÓN, DELIMITACIÓN Y TRANSFERENCIA DE COMPETENCIA DEL PODER PÚBLICO.

El Objetivo de esta ley es desarrollar los principios constitucionales para promover la descentralización administrativa, delimitar competencias entre el Poder Nacional y los Estados, establecer las funciones de los gobernantes como agentes del Ejecutivo Nacional, determinar la fuente de ingresos de los Estados, entre otros.

En efecto, con la entrada en vigencia de esta Ley, comienza un proceso de revitalización progresiva de estas competencias, otorgándole a

los estados nuevos ramos tributarios, tales como: la renta de papel sellado, la de los impuestos a los consumos específicos no atribuidos al poder central por Ley nacional y la proveniente de los tributos a la minería no metálica ni preciosa, a las salinas y a los ostrales de perla.

4. LEY DE MINERALES NO METÁLICOS DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.

La Ley de Minerales no Metálicos del estado Bolivariano de Nueva Esparta (Diciembre, 2014), determinada como el marco normativo para la determinación y lineamiento del impuesto de explotación de minerales no metálicos. Ley que tiene por objeto regular el aprovechamiento racional y sustentable de los minerales no metálicos, no reservados al Poder Nacional, ubicados en la jurisdicción del estado Nueva Esparta, cualquiera que sea su origen o presentación, incluidas las actividades de exploración y explotación, y sus actividades conexas que comprenden; almacenamiento tenencia, circulación, transporte y comercialización interna o externa, y beneficio de las sustancias extraídas; así como el control, régimen tributario y recaudación de los tributos de dicha actividad; salvo lo dispuesto en otras leyes.

La Gobernación de la República Bolivariana del estado Nueva Esparta cuenta con la Oficina de Administración Tributaria la cual se encarga de la Supervisión de las Actividades de Exploración y Explotación de los minerales no metálicos que regula la presente Ley procurando en todo caso la preservación del medio Ambiente.

5. LEY DE TIMBRE FISCAL DEL ESTADO NUEVA ESPARTA

El estado Nueva Esparta a través de su Ley de Timbre Fiscal (Febrero, 2016), asume plenamente la renta de timbre fiscal que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el numeral 7 del artículo 164 le atribuye a los Estados. La reforma a la Ley de Timbre Fiscal del estado Nueva Esparta, está basada en principios impositivos que sirven a los fines de eficacia en la asignación de recursos de estabilidad económica y de crecimiento económico, de manera que contribuya a amortiguar automáticamente las fluctuaciones de la actividad económica en el estado Nueva Esparta, en aras de avanzar y no obstaculizar el desarrollo y ejercer una influencia positiva en las fuerzas que la condicionan.

La reforma abarca la previsión de un incremento en la cantidad de Unidades Tributarias, establecidas para las tasas creadas para determinados hechos imposables, en razón de que no obstante el ajuste anual del valor de la Unidad Tributaria, la cantidad de la misma prevista en la Ley de Timbre Fiscal vigente, resulta desproporcionada en relación al beneficio directo e inmediato que obtiene el contribuyente.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE NUEVA ESPARTA SEGÚN SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

La Oficina de Administración Tributaria Adscrita a la Dirección General de Finanzas Públicas de la Gobernación del Estado Nueva Esparta está conformada por cinco (5) Unidades: Unidad de Recaudación, Atención al Contribuyente, Unidad Legal, Fiscalización y Minas. Cada Unidad esta bajo

la coordinación de un Jefe o Jefa de Oficina, quien se desempeña de manera directa bajo la supervisión del Director General de Finanzas Públicas.

Funciones de la Unidad de Recaudación

- ✓ Recaudar y liquidar los tributos y otras rentas estatales conferidas al Estado Nueva Esparta, así como las multas, intereses y demás accesorios derivados de las obligaciones tributarias.
- ✓ Crear, organizar, coordinar, y controlar el Registro de Contribuyentes y Responsables, el cual deberá sistematizar la información fiscal que le sean necesaria para la mejor identificación y control de los sujetos pasivos de los tributos del Estado Nueva Esparta.

Funciones de la Unidad de Atención al Contribuyente

- ✓ Recibir las solicitudes interpuestas por los contribuyentes y sujetos pasivos de los tributos del Estado Nueva Esparta.
- ✓ Emitir constancias de pagos de tributos y otras rentas estatales correspondientes cuando así lo soliciten los contribuyentes, sujetos pasivos y particulares.
- ✓ Crear, fomentar programas y campañas de divulgación, concientización y actualización tributaria que ayuden a la correcta aplicación e interpretación del ordenamiento jurídico tributario del Estado Nueva Esparta, con el fin de que los contribuyentes cumplan cabal y oportunamente las obligaciones tributarias y deberes formales previstos en el ordenamiento jurídico aplicable
- ✓ Preparar y Emitir Formularios, planillas, expendios de estampillas y papel sellado y cuantos formatos sean necesarios para que los contribuyentes, sujetos pasivos y particulares cumplan con sus obligaciones tributarias y deberes formales previstos en el ordenamiento jurídico aplicables.

Funciones de la Unidad Legal

- ✓ Adelantar gestiones de cobro, de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento jurídico aplicable, e informarle al Procurador del Estado Nueva Esparta en aquellos casos en que se requiera el ejercicio de acciones jurídicas tendientes al resguardo de los derechos del Fisco estatal, a los fines que este mismo ejerza.
- ✓ Admitir y decidir las consultas que sean sometidas a su consideración por quienes tengan interés personal y directo sobre las aplicaciones de las normas tributarias o casos específicos.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los requisitos legales de procedencia de las exenciones, exoneraciones y demás beneficios fiscales consagrados en el ordenamiento jurídico vigente, que hayan de otorgarse.
- ✓ Recibir, sustanciar, admitir y decidir las solicitudes, recursos administrativos y las reclamaciones interpuestas por los sujetos pasivos de los tributos del Estado Nueva Esparta, con base a lo dispuesto en las normas tributarias vigentes que rigen la materia.

Funciones de la Unidad de Fiscalización

- ✓ Fiscalizar, investigar y exigir a los contribuyentes y responsables las informaciones y documentos que sean necesarios para verificar el adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias y los deberes formales cuyo cumplimiento les corresponda de acuerdo con la legislación tributaria vigente, así como su comparecencia y practicar las inspecciones que resulten indispensables a los mismos fines.
- ✓ Prevenir, investigar y determinar las contravenciones, derogaciones e imponer multas y sanciones correspondientes.
- ✓ Elaboración de informes fiscales relativa a las actuaciones fiscales realizadas a los contribuyentes y responsables de las obligaciones tributarias.

Funciones de la Unidad de Minas

- ✓ Promover y supervisar las actividades mineras que regula la Ley de Minas del estado Nueva Esparta para que se realicen científicamente y racionalmente, procurando en todo caso la conservación y el mejor uso del recurso, la preservación del medio ambiente y la observancia de otras normas que rijan la materia.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE CASO LOCAL

Innovación Tecnológica

La Alcaldía del Municipio Arismendi del estado Nueva Esparta, se encuentra ubicada entre el Boulevard Machuca y la calle Mata Siete. La misma cuenta con un departamento de recaudación por concepto de tributos, la cual está representada por la Licenciada Carmen Marcano, quien es la principal responsable de todos los procedimientos administrativos que se ejecutan para el registro de los ingresos por tributos de la Alcaldía, los cuales van a ser distribuidos en los servicios públicos para el bien colectivo del municipio, tales como: medicamentos, deportes, seguridad, aseo, vialidad, entre otros.

La Licenciada está interesada en incorporar nuevas tecnologías con el propósito de agilizar los procedimientos administrativos para la ejecución de la recaudación de los tributos de la Alcaldía, en virtud de esto, la Licenciada considera que el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, ofrecen una mejor perspectiva para el logro de los objetivos de la organización. Ella piensa que con el crecimiento acelerado tecnológico, existe la necesidad de utilizar nuevas realidades cambiantes, en donde intervienen el factor humano y material, con la finalidad de actualizar los procedimientos administrativos y facilitar así el logro de los objetivos por la recaudación de los tributos.

Sin embargo, al lograr la aplicación de estas nuevas tecnologías, el empleado Francisco Rodríguez, quien tiene 15 años de servicio en el departamento, se acercó ante la Licenciada para comentarle una inquietud sobre el cambio tecnológico que impuso de “manera drástica”. Manifestándole que se siente desplazado por las nuevas tecnologías, puesto que no sabe manejarlas adecuadamente, lo que trae como consecuencia el temor a ser despedido.

Marcano, se da cuenta que sus trabajadores del área, quienes tienen muchos años de servicio, poseen incertidumbres y se resisten a estos cambios tecnológicos; debido a esto, la Licenciada desea concientizar a los empleados del departamento, y que entiendan que estos cambios no solo los beneficiaran a ellos mismos si no también a la productividad de la institución.

En vista de esto, la Licenciada Marcano considera que la mejor manera de minimizar las incomodidades e incertidumbres de sus trabajadores es brindándoles confianza a través de capacitación para que los mismos se adapten rápidamente al cambio.

A consecuencia de la situación anterior, la Licenciada se ve en la necesidad de contratar un asesor externo para mejorar el comportamiento de los empleados afectados e incentivarlos al cambio. El asesor propone a la jefa del departamento, realizar un análisis para determinar cuáles son los empleados más afectados por la resistencia al cambio, y establecer un grupo de trabajo con el fin de transmitirles, confianza, comunicación, motivación, entrenamiento, seguridad, orientación, para superar el rechazo que manifiestan.

Ahora bien, el asesor externo le recomendó establecer una estrategia que le serviría de orientación a la Licenciada Marcano, explicándole que debe dirigirse hacia el grupo segura de sí misma, con un lenguaje claro, preciso y de éxito; para lograr un mejor entendimiento por parte de los usuarios de los equipos tecnológicos con respecto a esos cambios. Posteriormente dividir el grupo en dos: los que no se adaptaron a las nuevas tecnologías y los que si se adaptaron a las nuevas tecnologías, de modo que los que si se adaptaron con facilidad puedan ayudar a los que se resisten al cambio.

Cambio: Se observa un cambio en la Alcaldía del Municipio Arismendi, principalmente en el momento en que la Licenciada Carmen Marcano desea incorporar nuevas tecnologías en el departamento de administración tributaria para agilizar los procedimientos administrativos que se realizan en el mismo.

Tipos de Cambio:

- **Cambio Individual:** Al implementar los cambios tecnológicos que incorporo la Licenciada Marcano, varios de sus empleados experimentaron un cambio en sus hábitos y maneras de trabajar en comparación a como trabajaban anteriormente.
- **Cambio Organizacional:** Se observa un cambio organizacional cuando la Licenciada Carmen Marcano desea incorporar los nuevos equipos tecnológicos, puesto que se genera una resistencia al cambio por parte de los empleados del departamento de administración tributaria.

Fuerzas del Cambio:

- **Fuerzas Internas:** Las adecuaciones tecnológicas impuestas por la Licenciada Marcano, en el departamento de administración tributaria de la Alcaldía del Municipio Arismendi, son parte de la necesidad que tiene la organización de actualizarse en la manera de llevar sus procedimientos administrativos. Aun cuando los empleados acepten estos cambios o se resistan a ellos.

Etapas del Proceso de Cambio:

- **Descongelación:** Se observa claramente la etapa de descongelación cuando la Licenciada Marcano pretende brindarles confianza, comunicación y capacitación a sus trabajadores, con la finalidad de minimizar la resistencia al cambio que presentan los mismos.
- **Cambio:** El cambio se realiza en el momento en que la Licenciada les brinda información acerca de las nuevas tecnologías incorporadas,

para que los trabajadores se familiaricen y conozcan la justificación de ese cambio, para evitar que estos se resistan a él.

- **Re-congelación:** Los empleados que si asumieron los cambios en las adaptaciones tecnológicas del departamento de administración tributaria experimentan la etapa de re-congelación, pues aceptaron el cambio sin presentar inconveniente y esta sería la nueva forma de trabajar continuamente.

Tipos de Cambio Organizacional:

- **Cambio de Tecnología:** En el departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía de Arismendi se implemento un cambio de tecnologías, puesto que la Licenciada Marcano decidió incorporar nuevos equipos, con la finalidad de mejorar los procedimientos administrativos del departamento.
- **Cambio de las Personas:** Las personas experimentan cambios cuando trabajan en conjunto con otras personas. Por esta razón, la Licenciada Marcano dividió a sus trabajadores en dos grupos con la finalidad de que entre ellos mismos se ayuden para superar el cambio tecnológico.

Resistencia al Cambio: Se presento una resistencia al cambio por parte de los empleados del departamento de administración tributaria de la alcaldía del Municipio Arismendi al momento de incorporar las nuevas tecnologías impuestas por la Licenciada Marcano.

Tipos de Resistencia al Cambio:

- **Resistencia Individual:**
 1. **Miedo a lo desconocido:** El empleado Francisco Rodríguez, experimento cierto temor e incertidumbre cuando se incorporaron las nuevas tecnologías al departamento en donde labora, pues tenía miedo de perder su puesto de trabajo debido a que no se sentía capaz de manejar los nuevos equipos.

Razones de la Resistencia al Cambio:

- **Sorpresa y temor a lo desconocido:** Los empleados se sorprendieron y experimentaron cierto miedo por las nuevas tecnologías que se incorporaron en el departamento por parte de la Licenciada Marcano, puesto que son equipos desconocidos para los mismos.
- **Temor al fracaso:** El empleado Francisco Rodríguez experimento cierto temor a ser despedido ya que no se sentía suficiente al realizar su trabajo dependiendo de una maquina y no tenía conocimiento a cerca de estos nuevos equipos tecnológicos.
- **Pérdida de status, seguridad en el trabajo:** Las modificaciones tecnológicas generan resistencia al cambio, puesto que amenazan los puestos de los trabajadores en el departamento de administración tributaria de la Alcaldía del Municipio Arismendi.

Factores que influyen en la Resistencia al Cambio:

- **Factores Económicos:** La Licenciada al incorporar nuevas tecnologías en el departamento de administración tributaria, genera en los empleados temor por perder sus empleos, puesto que estos nuevos equipos reducen el valor de sus destrezas y perjudican su oportunidad de desarrollo individual.
- **Factores de Incomodidad:** Los empleados del departamento de administración tributaria expresaron su incomodidad al momento de lidiar con los nuevos cambios tecnológicos impuestos por la Licenciada Marcano, puesto que no acostumbran a trabajar con tales equipos.
- **Factores de Incertidumbre:** Los empleados manifestaron incertidumbre cuando la Licenciada incorporó los nuevos equipos tecnológicos, ya que no les explico de manera precisa como manejar dichos equipos y a su vez, justificar la implementación de ese nuevo cambio.

Tácticas para prevenir la Resistencia al Cambio:

- **Educación y Comunicación:** La Licenciada Marcano luego de percibir la resistencia al cambio por parte de la mayoría de sus empleados, les comunica y los capacita acerca de cómo deben manejar esas nuevas tecnologías, con la finalidad de generar confianza en ellos e involucrarlos con el cambio cada vez mas.
- **Participación:** Se logro la participación por parte de los empleados del departamento al momento en que la Licenciada Marcano con ayuda del asesor externo implementa la estrategia de dividir en dos a su equipo de trabajo, para lograr el trabajo en equipo, y por consiguiente un mayor compromiso de los mismos en cuanto al cambio.

Técnicas para vencer la Resistencia al Cambio:

- **Intervención:** La Licenciada Marcano luego de consultarse con el asesor externo, realiza una intervención a su equipo de trabajo para justificar los motivos por los cuales se incorporaron las nuevas tecnologías en el departamento de administración tributaria de la Alcaldía de Arismendi, con el fin de capacitarlos para que tomen confianza, aporten ideas y mejoren las suyas.

En cuanto a lo anteriormente expuesto, se puede concluir que al realizar el análisis del caso local, los empleados del departamento de recaudación por concepto de tributos de la Alcaldía del Municipio Arismendi, deben tener conocimiento previo de los cambios que se deseen implementar, además de recibir capacitación para saber manipular los equipos tecnológicos que se incorporen, en función de mejorar sus propias actividades, de manera que se establezca un compromiso y se evite la resistencia al cambio en la institución.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE CASO NACIONAL

Cumplimiento de Metas

En la ciudad de Caracas, Distrito Capital, se encuentra ubicado el edificio Sede del MPPPF (Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública), específicamente en la av. Urdaneta, con esquina de Carmelitas, el cual es uno de los organismos que conforman el gabinete ejecutivo del Gobierno Venezolano, y una de sus funciones es la recaudación, control y administración de los tributos a nivel nacional.

Así mismo, el economista Luis Díaz, es nombrado por el presidente de la Republica Bolivariana de Venezuela como Ministro de Finanzas Publicas, el economista al asumir el cargo al día siguiente, se dirige a las instalaciones del ministerio y solicita una reunión con el personal, en donde les comunica que es el nuevo ministro de finanzas publicas y que deben cumplir sus nuevas órdenes, lo que trajo como consecuencia que los empleados se sintieran desconcertados con el cambio del jefe. El economista Luis, en su despacho comienza a llamar a cada uno de los empleados con el propósito de conocer cuáles son sus actividades. El ministro considera que las metas y los objetivos planteados anteriormente por el ministro saliente, no son lo suficientemente favorables en cuanto a la política fiscal y financiera del corto, mediano y largo plazo en función de la política económica y social del gobierno.

El economista le propone al Ejecutivo cambios políticos presupuestarios y nuevas normas para su ejecución, por lo que decide coordinar con el Servicio de Administración Tributario (SAT) y el coordinador de los planes operativos, para en conjunto formular una serie de políticas que deben cumplir los subordinados. Entre las cuales destacaban “cumplir metas mensuales en cuanto a recaudación por tributos”. Cabe destacar, que anteriormente no se imponían este tipo de lineamientos para la recaudación;

lo que acarreo un descontento por parte de los empleados que tenían que cumplir con esos objetivos.

El ministro planteo todo esto con el fin de establecer nuevas estrategias, para reestructurar la organización y determinar quiénes son las personas más aptas o perfiles más idóneos para los puestos de trabajo, poder dirigir, y tener control de la recaudación tributaria nacional. Decide asignar al Lic. Pedro Pino, quien además de ser su mano derecha, estará encargado de rendirle cuentas a cerca de toda la información tanto del departamento de finanzas como de todo lo inherente a la recaudación tributaria.

Los empleados piensan que el Economista Luis Díaz es muy drástico con los cambios que impone, puesto que les hizo saber a los funcionarios que de no cumplir con sus planteamientos estratégicos serán sancionados o despedidos. Todo el personal se preocupa por la actitud del ministro, ya que no están acostumbrados a tanta presión por parte de la directiva.

En virtud de esto, lo empleados se vieron en la necesidad de integrarse en grupos, para poder ayudarse entre sí, con la finalidad de poder cumplir a tiempo con las exigencias de los lineamientos planteados por el nuevo ministro y así lograr los objetivos del departamento.

Cambio: Se experimenta un cambio principalmente con la llegada del nuevo Ministro de Finanzas Publicas nombrado por el Presidente de la Republica Bolivariana de Venezuela. Además del simple hecho de ser nuevo para la institución, este impone sus cambios desde el primer día de su gestión.

Tipos de Cambio:

- **Cambio Organizacional:** El nuevo Ministro de Finanzas Publicas llega al departamento imponiendo sus nuevos lineamientos que deben cumplir los empleados, afectando directamente el comportamiento de los mismos.

Fuerzas del Cambio:

- **Fuerzas Externas:** El Ministerio del Poder Popular Para la Economía, Finanzas y Banca Pública recibe a un nuevo Ministro nombrado por el Presidente de La República Bolivariana de Venezuela, cambio impuesto claramente por factores externos a la organización como tal, creando cierto temor e incertidumbre a los empleados de la institución.

Etapas del Proceso de Cambio:

- **Descongelación:** Se observa la fase de descongelación cuando el economista impone sus nuevos lineamientos a los trabajadores del departamento de finanzas que deben cumplir arbitrariamente.
- **Cambio:** Los empleados del departamento al presenciar las exigencias del nuevo ministro deciden integrarse como grupo para poder cumplir con los lineamientos impuestos por él, es donde se comienza a observar el cambio por parte de sus subordinados.
- **Re congelación:** Los trabajadores del departamento de finanzas se vieron en la necesidad de abandonar su anterior forma de trabajar para poder satisfacer las expectativas del nuevo ministro del organismo público, por miedo o temor a ser despedidos.

Tipos de Cambio Organizacional:

- **Cambio de Estructura:** El departamento de Finanzas Públicas y el Ministerio como tal experimentaron un cambio en la estructura al momento en que llegó el nuevo Ministro imponiendo sus nuevas reglas y procedimientos y sobre todo al advertir de quien no cumpliera con sus exigencias serían despedidos de sus puestos de trabajo.
- **Cambio de las Personas:** Los empleados del departamento deciden cambiar sus hábitos y maneras de trabajar, integrándose en grupo para poder cumplir con los lineamientos del nuevo ministro de finanzas y es cuando se observa el cambio en las personas.

Resistencia al Cambio: Los empleados del departamento de finanzas experimentaron cierta resistencia al cambio desde el principio, con la llegada

del Economista, pues no estaban acostumbrados a recibir órdenes tan estrictas por parte de la directiva anterior.

Tipos de Resistencia al Cambio:

- **Resistencia Individual:**
 1. **Miedo a lo desconocido:** Los empleados del departamento de finanzas sienten miedo por la manera en que el nuevo ministro exige el cumplimiento de los procedimientos que se realizan en dicho departamento.
- **Resistencia Organizacional:**
 1. **Inercia Estructural:** En el departamento de finanzas públicas se observa la inercia estructural debido a que los empleados incorporan nuevos mecanismos de trabajo para poder obedecer a las exigencias del nuevo ministro, y poder conservar la estabilidad en el ambiente laboral.
 2. **Amenaza a las relaciones establecidas de poder:** Con la llegada del nuevo ministro al ente público, se colocan en riesgo las relaciones de poder ya establecidas en la organización, pues sus lineamientos impactan a todos los subordinados del departamento de finanzas públicas, generando así resistencia al cambio.

Razones de la Resistencia al Cambio:

- **Pérdida de status, seguridad en el trabajo:** El Ministro y economista les hizo saber a los funcionarios que de no cumplir con sus exigencias los mismos serían despedidos de sus puestos de trabajo, por lo que los empleados temen por su seguridad en laboral.

Factores que influyen en la Resistencia al Cambio:

- **Factores de Incomodidad:** Los empleados se sienten incómodos y amenazados por las nuevas estrategias que implementa el ministro con respecto a los procedimientos que se deben realizar en el departamento de finanzas públicas.

- **Factores de Incertidumbre:** Aunque las directrices impuestas por el nuevo ministro tengan sentido y sean realmente buenas para la agilización de la recaudación tributaria del estado, los empleados experimentan incertidumbre, pues no están acostumbrados a tales exigencias que influyan directamente en el comportamiento de los mismos.

Tácticas para prevenir la Resistencia al Cambio:

- **Participación:** Se observa la participación en el momento en que los empleados deciden integrarse y ayudarse mutuamente para poder cumplir con los nuevos lineamientos impuestos por el economista Luis Díaz, para al fin aceptar el cambio y minimizar la resistencia.

CAPITULO IV. PLANTEAMIENTO DE CASO INTERNACIONAL

Revisiones Periódicas

La Aduana Principal de Puerto Cabello, se encuentra ubicada en la calle de Puerto Cabello, Edificio Instituto de Puerto Cabello autónomo en el Estado Carabobo. La Lcda. Rosa Martínez, quien tiene más de una década prestando sus servicios, es la actual gerente de la aduana de Puerto Cabello, la cual tiene la potestad de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica aduanera y sus reglamentos, la supervisión dentro de la circunscripción.

Martínez, mantiene bajo su responsabilidad a cincuenta (50) trabajadores directos, de los cuales cinco (5) son supervisores. La Lic. Martínez es muy correcta en la aplicación de la normativa que regula las operaciones del régimen aduanero y está muy atenta a las declaraciones de los contribuyentes, liquidación y cancelación de los tributos.

Sin embargo, la Lcda. Martínez, decide realizar una estrategia diseñando un programa de fiscalización o inspección, lo que le permitió observar varias anomalías en las auditorías internas. Lo que trajo como consecuencia que la Lcda. fuese más estricta con todo el personal, puesto que pensaba que tenía todo bajo su control.

Entre las anomalías de las auditorías internas realizadas anteriormente, se encontraron con 3 facturas de equipos de línea blanca que no coincidían con el conteo físico de las mismas. Las cuales eran facturas especificadas de la siguiente manera: televisores, neveras y lavadoras. En el container de televisores se habían registrado 5000 y se contabilizaron 4995 equipos, en el container de neveras habían registradas 2000 neveras y se contabilizaron 1990, y en el ultimo container de lavadoras estaban registradas 3500, contabilizándose nada mas 3470.

Lo planteado anteriormente, trajo como consecuencia que la Licenciada convocara a su personal urgentemente a una reunión. En donde manifiesta lo sucedido en la auditoría realizada y pide explicaciones de los hechos y nadie respondió a sus preguntas. Por lo que, toma la decisión de amenazar al personal involucrado con la mercancía que llega al puerto aduanero, comunicándoles que de volver a suceder una eventualidad como esta todos serán expulsados de sus cargos.

La Lcda. Implementó un nuevo sistema de cámaras para monitorear permanentemente al personal, prohibió el uso de sus celulares y además crea la estrategia que deben implementar los cinco (5) supervisores, de realizar periódicamente auditorías internas sin previo aviso.

Por consiguiente, una cuarta parte de los empleados se vieron en la necesidad de renunciar al cargo que ocupaban en las instalaciones de la aduana de Puerto Cabello, pues la mayoría de ellos se sentían incómodos por estar vigilados constantemente por parte de sus superiores.

Cambio: En la Aduana de Puerto Cabello se realiza el cambio cuando la Lcda. Martínez decide implementar nuevas estrategias para evitar y saber la razón por la cual se pierde mercancía misteriosamente de los contenedores.

Tipos de Cambio:

- **Cambio Individual:** La mayoría de los empleados de la Aduana de Puerto Cabello cambiaron varios de sus hábitos y maneras de trabajar a consecuencia de las estrategias de vigilancia implementadas por la Lcda. Martínez.
- **Cambio Organizacional:** Ocurrió un cambio en el ambiente interno de la Aduana de Puerto Cabello cuando la Lcda. Martínez comienza a implementar nuevas estrategias para el control de su talento humano.

Fuerzas del Cambio:

- **Fuerzas Internas:** Al implementarse la estrategia de inspección por parte de la Lcda. Martínez se generó un cambio en la conducta de la

misma, pues decidió tomar acción rápida con nuevos lineamientos que eviten la desaparición de mercancía de los contenedores de la Aduana de Puerto Cabello.

Tipos de Cambio Organizacional:

- **Cambio de Tecnología:** Hubo un cambio de tecnología cuando se incorporaron a las instalaciones de la Aduana de Puerto Cabello las cámaras de seguridad, con la finalidad de monitorear constantemente a los empleados.
- **Cambio de las Personas:** La mayoría de los empleados de la Aduana de Puerto Cabello se adaptaron a los nuevos lineamientos implementados por la Lcda. Martínez, sin embargo el resto de ellos renunció a su puesto de trabajo, presentando resistencia al cambio.
- **Cambio en el Ambiente Físico:** Se observa este tipo de cambio en el momento en que se incorpora un nuevo sistema de cámaras de vigilancia constante para visualizar con detalle las labores que realizan los empleados de la Aduana de Puerto Cabello.

Resistencia al Cambio: Los empleados que renunciaron a sus cargos de trabajo en la Aduana de Puerto Cabello presentaron resistencia al cambio cuando la Lcda. Martínez decide implementar nuevas estrategias para la vigilancia de sus subordinados, por ejemplo: incorporación de cámaras de seguridad, prohibición del uso de teléfonos celulares y realización de auditorías internas sin previo aviso.

Tipos de Resistencia al Cambio:

- **Resistencia Individual:**
 2. **Miedo a lo desconocido:** Los empleados experimentaron cierto miedo a los cambios implementados por la Lcda. Martínez, pues no estaban acostumbrados a tanta vigilancia por parte de la misma, lo que ocasionó la renuncia de varios de sus empleados.
- **Resistencia Organizacional:**

1. Inercia Estructural: La mayoría de los empleados de la Aduana de Puerto Cabello (quienes no renunciaron a sus cargos), implementaron inercia estructural, puesto que se adaptaron a las nuevas estrategias impuestas por la Lcda. Martínez y mantuvieron su estabilidad laboral sin presentar resistencia a los cambios.

Razones de la Resistencia al Cambio:

- **Predisposición del individuo respecto al cambio:** Los empleados de la Aduana de Puerto Cabello que renunciaron a sus puestos de trabajo, rechazaron inmediatamente la idea de tener que trabajar bajo las nuevas políticas implementadas por la Lcda. Martínez, puesto que las consideraron muy estrictas.
- **Sorpresa y temor a lo desconocido:** Se observó temor por parte de los empleados, en el momento en que la licenciada tomó medidas correctivas con respecto a lo sucedido en la Aduana, pues no estaban acostumbrados a tales cambios impuestos por Martínez.
- **Pérdida de status, seguridad en el trabajo:** Los empleados de la Aduana de Puerto Cabello, se sintieron amenazados con la implementación del nuevo sistema de seguridad, pues se sentían vigilados todo el tiempo y por consiguiente renunciaron a sus puestos de trabajo.

Factores que influyen en la Resistencia al Cambio:

- **Factores de Incomodidad:** Los empleados se sienten amenazados por los nuevos lineamientos implementados por la Lcda. Martínez, pues temen perder sus puestos de trabajo por la vigilancia constante y prohibición de sus celulares dentro de las instalaciones, lo cual genera resistencia por parte de los mismos.
- **Factores de Incertidumbre:** Aunque las estrategias implementadas por la Lcda. Martínez pueden ser drásticas, a la larga son buenas para la Aduana de Puerto Cabello. Por el contrario, los empleados no

lo visualizan así, sintiéndose temerosos y con incertidumbre ante estos cambios.

De lo anteriormente planteado, en el Caso Nacional, se puede inferir que el Ministro Luis Díaz se mostro de manera impositiva ante sus empleados, lo cual impacto de manera negativa el comportamiento de los mismos. En efecto, las manifestaciones de la resistencia al cambio fueron al comienzo del proceso, numerosas y variadas, tales como: resistencia individual, en donde se observa miedo a lo desconocido y resistencia organizacional, amenaza a las relaciones establecidas de poder e inercia estructural.

Con respecto al Caso Internacional, se puede notar la resistencia por parte de los trabajadores en respuesta a las directrices de la Lcda. Martínez, si bien es cierto que los trabajadores en su desempeño laboral, actuaron de mala manera, la Lcda. está en su derecho de tomar las medidas necesarias para el buen funcionamiento y control de la Aduana de Puerto Cabello.

CAPÍTULO V. RELACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON LAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES O MODERNAS

Las nuevas tendencias administrativas relevantes han venido a colaborar significativamente en favor de la estructura organizacional, dando paso a una nueva arquitectura que garantice la funcionalidad y una mejor utilización de la división del trabajo, así como en lo concerniente al liderazgo y la optimización de los recursos humanos. Toda organización debe poner en práctica las nuevas tendencias gerenciales, las cuales contribuyen a su desarrollo económico y competitividad en otras organizaciones.

Ahora bien, con respecto a las tendencias administrativas actuales relacionadas con la Resistencia al Cambio Organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta, se explicara el Coaching Gerencial y el Empoderamiento (Empowerment).

COACHING GERENCIAL

Un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Un gerente, candidato a líder transformador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada.

El Coaching como herramienta administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre la persona tiene gran trascendencia en el mundo empresarial, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como:

- Mejora el desempeño y la productividad.
- Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas.
- Incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- Produce más ideas creativas.

PROCESO DE COACHING

1. Observar - La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones.
2. Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección.
3. Determinación de objetivos - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos.
4. Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo.
5. Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado.

6. Acción comprometida - Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.
7. Motivar lo máximo posible a los oyentes.

Con respecto al punto anterior, en el caso del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, El Coaching sería una herramienta gerencial de gran utilidad para este departamento, debido a que el gerente estaría más involucrado con sus subordinados, ayudándolos a mejorar su desempeño en las actividades que realizan, a través de la comunicación, motivación, confianza y capacitación, con la finalidad de minimizar la resistencia al cambio organizacional.

Con este tipo de herramienta, los nuevos jefes del departamento de Administración Tributaria deben orientar a sus subordinados, preguntarles porque manifiestan resistencia al cambio, para a partir de allí, poder mejorar las actitudes y conductas de los mismos, tanto a nivel individual como a nivel grupal, con el objetivo de eliminar por completo la resistencia al cambio organizacional.

EMPOWERMENT

Definición de Empowerment, las organizaciones están tratando de distribuir y compartir el poder con todos sus miembros a esto se le ha denominado empowerment.

Al respecto Díaz (2005, p.5) dice:

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales,

impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Por otro lado Valdés (2005, p.2), expresa:

El empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Ambos autores sostienen que el Empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van a crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa algunas de estas características son:

- Orgullo: apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- Unión y solidaridad: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- Voluntad: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- Atención a los detalles: crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.

- Credibilidad: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (Valdés, 2005, p.3).

Las características del Empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con Empowerment se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa.

Ahora bien, esta herramienta, la utilizarían los nuevos jefes para disminuir la resistencia al cambio, facilitar la toma de decisiones y dar pie a un sistema en el que los empleados sean responsables de las actividades que realicen en el departamento, puesto que el liderazgo vendría por parte de los equipos de trabajo y no sólo de una persona. En este sentido, constituye una herramienta gerencial fundamental para el departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, orientado a dirigir y controlar a los empleados, en donde su objetivo es transmitir valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo.

Esta tendencia no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no de guiar a los trabajadores a convertirse en gerentes de su propio puesto de trabajo. Se puede decir, que en el departamento de administración tributaria, los empleados se sentirían a gusto en su cargo con los valores inculcados por el jefe que implemente el Empowerment, y por lo tanto, reduciendo la resistencia al cambio organizacional de los empleados del departamento.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el análisis de la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos, realizados por los empleados de las diferentes instituciones públicas en ámbito local, regional, nacional e internacional, se concluyó lo siguiente:

- En cuanto al tema en estudio, la Teoría de la Gestión del cambio organizacional, mediante el señalamiento de conceptos importantes, sirvió para realizar un análisis comparativo para describir la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.
- En la presentación de la situación de ámbito local, los empleados del departamento de recaudación por concepto de tributos de la Alcaldía del Municipio Arismendi, deben tener conocimiento previo de los cambios que se deseen implementar, además de recibir capacitación para saber manipular los equipos tecnológicos que se incorporen, en función de mejorar sus propias actividades, de manera que se establezca un compromiso y se evite la resistencia al cambio en la institución.
- En la presentación de la situación en el ámbito nacional, se puede inferir que el Ministro Luis Díaz se mostro de manera impositiva ante sus empleados, lo cual impacto en forma negativa el comportamiento de los mismos. En efecto, las manifestaciones de la resistencia al cambio fueron al comienzo del proceso, numerosas y variadas, tales como: resistencia individual, en donde se observa miedo a lo desconocido y resistencia organizacional, amenaza a las relaciones establecidas de poder e inercia estructural.

- Con respecto a la situación planteada en el ámbito internacional, se puede notar que existe una resistencia al cambio organizacional por parte de los trabajadores, en respuesta a las directrices de la Lcda. Martínez. Si bien es cierto que los trabajadores en su desempeño laboral, actuaron de mala manera, la Lcda. está en su derecho de tomar las medidas necesarias para el buen funcionamiento y control de la Aduana de Puerto Cabello.
- En el estudio de la resistencia al cambio organizacional que manifiestan los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Nueva Esparta, como una posible solución, se pueden adaptar las aplicaciones de tendencias administrativas modernas, tales como: Coaching Gerencial y Empowerment, que puedan permitir reestructurar los procedimientos administrativos que realizan los empleados del departamento, con la finalidad de minimizar la resistencia al cambio, para poder cumplir con los objetivos establecidos por la institución gubernamental.

RECOMENDACIONES

Basado en el estudio de la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos, realizados por los empleados de las diferentes instituciones públicas en ámbito local, regional, nacional e internacional, se presentan a continuación las recomendaciones que se consideran necesarias para mejorar el desarrollo de dichos procedimientos:

- En lo que se refiere al tema principal en estudio, resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, se recomienda el cumplimiento en su totalidad del manual de procedimientos del departamento, incluyendo los aspectos legales por los cuales se rige.
- En cuanto al planteamiento del caso en el ámbito local, se recomienda que la Licenciada Carmen Marcano capacite a sus empleados del departamento de administración tributaria de la Alcaldía del Municipio Arismendi, antes de imponer cualquier tipo de cambio y explique las razones justificativas por las cuales desea incorporar cambios tecnológicos en dicho departamento, con el fin de generar confianza en el ambiente laboral.
- En la presentación de situación en el ámbito nacional, se recomienda que el economista Luis Díaz explique las razones justificativas por las cuales impone cambios tan drásticos para los empleados del departamento de finanzas del Ministerio de Finanzas Publicas, con la finalidad de evitar resistencia al cambio por parte de sus subordinados.
- En cuanto a la situación de ámbito internacional, se recomienda que la Licenciada Martínez establezca lazos de comunicación y confianza con el personal a su cargo de la Aduana de Puerto Cabello, con el fin

de evitar resistencia a los cambios cuando esta desee implementarlos en pro de mejorar los procedimientos administrativos de la organización.

- Se recomienda, la aplicación de herramientas, tales como: tendencias administrativas actuales o modernas, con el fin de minimizar la resistencia al cambio organizacional y redefinir la estructura del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta, al momento del cambio de directrices, para mejorar dichos procedimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ª ed. Caracas: Editorial Episteme, C. A.
- Castillo, M. (2006). Legislación en Prevención, Salud y Seguridad Laboral. Barquisimeto: Librería J. Rincón G. C. A.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.
- Gran Enciclopedia Espasa El Nacional. (2005). Colombia: Espasa Calpe, S. A.
- Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Harris, O. (1987). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa, S.A.
- Keith; D. y Newstrom. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. 3ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Keith; D. y Newstrom. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. 11 ed. México: Mc Graw Hill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Prácticas. México: Mc Graw Hill.
- Mondy, R. y Noe, R. (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall.
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. 12 ed. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Prentice Hall.

- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2005). Comportamiento Organizacional. Mexico: Limusa, S. A.
- Wendell, F. y Cecil, B. (1996). Desarrollo Organizacional. 5 ed. México: Prentice Hall.
- Werther, W. (2005). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª ed. México: Mc Graw Hill.
- MONACA. (2008). Manual de Organización de Recursos Humanos.
- 95 Soto, A. (1999). Principios de estadística. Caracas: Panapo.

GERENCIA ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

Actualmente en nuestra sociedad, es de suma importancia la formación académica universitaria, porque nos permite crecer como personas intelectuales y poder contribuir a los lineamientos del desarrollo económico del país y de la sociedad.

En este caso decidimos estudiar y profundizar nuestros conocimientos acerca de la Administración, durante un periodo de cinco años, adquirimos diferentes habilidades para saber dirigir y administrar las distintas áreas o funciones de una empresa o establecimiento económico, obteniendo el aprendizaje y las herramientas necesarias para saber resolver y enfrentar diversos escenarios de problemas que se nos presente, e incluso mejorar los resultados obtenidos; lo que nos conlleva a realizar nuestro trabajo de grado, el cual es el último requisito parcial para culminar con nuestros estudios universitarios.

Realizar un trabajo de grado luego de tantos años de estudio y al fin culminar con nuestra carga académica es realmente necesario y de suma importancia para poder graduarnos como licenciados en Administración, pues es una oportunidad que se nos otorga como alumnos y poder demostrar nuestra capacidad intelectual, en cuanto a niveles de análisis textual, comprensión de lectura y sobre todo saber aplicar nuestros conocimientos adquiridos a una situación o problema dado hasta lograr una solución favorable.

Entre las modalidades de grado que demandamos los estudiantes de administración de empresas en la Universidad de Oriente se encuentran, las pasantías, la tesis y los cursos especiales de grado, siendo este último un conjunto de seminarios que se integran entre sí en un área específica de estudio, teniendo como finalidad reforzar la formación académica de los estudiantes.

En los cursos especiales de grado de la carrera Administración, encontramos las siguientes asignaturas: Gestión del cambio organizacional, Gerencia estratégica y Sistemas de información gerencial. Siendo materias muy importantes que están totalmente inmersas en nuestra carrera, y que al estudiarlas estaríamos especializándonos en cada una de ellas.

La Gerencia Estratégica es una materia que busca la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través del estudio de diferentes indicadores financieros y en general de toda la organización, incluyendo factores externos e internos, que describan la situación real o actual de una empresa; lo que nos conlleva a implementar un plan de acción o una estrategia que permita a la organización cumplir con sus objetivos propuestos y metas a largo y corto plazo, en base a una situación o problema que posea una determinada empresa.

Enfocándonos en los conocimientos que nos otorga la Gerencia Estratégica podríamos realizar nuestra investigación en base a una situación problema de la vida real, para poder exponerla y aplicar las herramientas necesarias para crear nuestro plan y ejecutar nuestra estrategia en función a la situación en estudio.

El desarrollo de este tema se orientará, en primera instancia en la definición de Gerencia Estratégica, el propósito de esta es la importancia en toda organización empresarial, la puesta en práctica de estrategias las cuales van a facilitar e influir a un mejor desarrollo dentro de la misma, permitiéndole a la gerencia medir el grado de desenvolvimiento de la organización, para así tomar decisiones que le hagan más fácil su trabajo y a la vez que motive a todas las personas que laboran, a tener un mejor desempeño en sus actividades.

Por esta razón los que aspiramos gestionar una organización, debemos conocer las técnicas y las formas de dirigir y encaminar los esfuerzos de todo el grupo, tomando decisiones para asegurar el futuro de la

empresa, de igual forma es importante que la organización este siempre bien definida, teniendo en cuenta que todos debemos conocer las actividades de cada uno, el lugar que ocupan, las aspiraciones, sus clientes, el ambiente en el cual se están desarrollando para que así puedan adoptar la conducta que les proporcione una mejor imagen al público y ser reconocidos por su excelente dedicación y desempeño de sus actividades.

Es de considerable importancia la Gerencia Estratégica como una herramienta que permite a una organización estar capacitada para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que permitan a un determinado ente el logro de sus objetivos y las metas propuestas. También, la Gerencia estratégica utiliza sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

JUSTIFICACIÓN

Los cursos especiales de grado como antes hemos mencionado son un conjunto de seminarios que se relacionan entre si, en un área específica y buscan reforzar, profundizar y ampliar los conocimientos tanto teóricos como prácticos en la formación de los estudiantes, adquiridos a lo largo de la carrera, esta modalidad de grado en primera instancia favorece a aquellos alumnos que no han logrado culminar el trabajo de grado en las modalidades de tesis y pasantías.

La Gerencia Estratégica en la administración de empresas, tiene como finalidad la especialización de la toma de decisiones y el análisis de los indicadores financieros los cuales permiten evaluar los factores externos e internos de una organización, para la creación de planes y cursos de

acción, al mismo tiempo saber formular una estrategia con el fin de lograr los objetivos.

Podemos decir y ratificar, que el buen funcionamiento de una organización empresarial se determina a través de las políticas gerenciales que los responsables de su conducción apliquen para darle operatividad al ente empresarial, de tal manera que cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizativa tienen que estar armónicamente conectados con la gerencia general de la organización, donde se toman las decisiones y se establecen las responsabilidades a cada uno de los involucrados y debe ser allí de donde salgan las directrices que regirán el sistema de manera equilibrada y se garantice el éxito en sus operaciones.

Ahora bien, para alcanzar las metas de la empresa es necesaria la aplicación de políticas basadas en una gerencia que técnicamente se ha dado el nombre de gerencia estratégica, la cual como su nombre lo indica, está basada en una filosofía cuyo principio radica en tomar las decisiones más aceptadas para contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

ALCANCE

Al realizar los cursos especiales de grado establecidos en un periodo corto (de un semestre), nosotros como estudiantes podemos optar por el título de licenciatura en administración, especializándonos en las áreas específicas como lo son Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial, con la finalidad de reforzar nuestros conocimientos.

El programa de inducción de la modalidad cursos especiales de grado se presenta, con el propósito de accionar en materia educativa un proceso que proporcione a los estudiantes la capacitación integral de procedimientos

administrativos, así como también facilitar sus servicios profesionales a los organismos empresariales.

Estudiando Gerencia Estratégica podemos formular, ejecutar y evaluar acciones que permitan que una organización logre los objetivos planteados, lo cual es de vital importancia para la toma de decisiones, sabiendo afrontar las distintas situaciones tanto externas como internas que la afecten.

OBJETIVO

Al realizar trabajo de grado en la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, los estudiantes tienen como alternativa la modalidad cursos especiales de grado como requisito parcial para optar el título de licenciatura en administración. Estos cursos especiales tienen como propósito implementar todos los conocimientos que fueron adquiridos durante el transcurso de nuestra carrera.

Ahora bien, el licenciado en administración tendrá la facultad de ofrecer sus servicios profesionales a las diferentes instituciones u organizaciones empresariales; planificando, organizando, dirigiendo y controlando, con el fin de obtener y suministrar información acerca del funcionamiento de la empresa, y de esta manera brindarle a la gerencia la mejor decisión en cuanto a procedimientos administrativos se refiere.

CAPITULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Para iniciar, se definirán los aspectos teóricos de la Gerencia Estratégica de mayor relevancia, que puedan orientarnos en nuestro estudio, tales como: La administración y la estrategia, el origen de la estrategia, la gerencia estratégica, la importancia de la estrategia, la importancia de la toma de decisiones, la cultura organizacional, el proceso de gestión estratégica, entre otros.

La Administración y la Estrategia

Ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios, la importancia de la Estrategia, la cual radica en su vinculación directa con los resultados empresariales, por lo tanto el concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios, debido que la empresa necesita una dirección de expiación y ámbito bien definidos, los objetivos no solo satisfacen la necesidad y se requieren reglas de decisiones adicionales, si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable, establece las estrategias necesarias, resulta que anteriormente las empresas utilizaban otro método que dejo de ser una alternativa, por lo que con el tiempo la misma tuvo pocas ventajas como el no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento. Enfrentándose a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades por el crecimiento de riesgo de tomar malas decisiones y la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.

La estrategia representa lo que desea la empresa realizar cual es el negocio que pretende llevar a cabo, cual es el rumbo que va a seguir. El

núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana, buscando orientar a la empresa frente al futuro no para anticipar todos los acontecimientos, sino para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consientes sistemáticamente basados en análisis reales y metódicos de sus propias condiciones y posibilidades y de la estructura ambiental donde opera, lo que significa que el futuro de la empresa no puede ser previsto, sino que debe ser creado.

La administración de la estrategia puede definirse como la función gerencial, donde aborda el nivel institucional de la empresa que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos, con el propósito de ser eficiente y eficaz en condiciones variables constantes. La administración estratégica formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificadas, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa

Las herramientas para saber ordenar y administrar los cambios, se definen como Gerencia Estratégica, estableciendo estrategias y concretando los objetivos que se cumplirán mediante un buen liderazgo de los directivos de la organización a través de la toma de decisiones. Para tener claridad acerca de la Gerencia Estratégica, definiremos los aspectos más resaltantes que estén relacionados con este tema, para garantizar un mejor desempeño en la toma de decisiones y la formulación de los cursos de acción, tomando como ejemplo las siguientes interrogantes: ¿Qué es la Gerencia Estratégica?, ¿Dónde nace y en que época?, ¿Para qué sirve?, ¿Qué esperamos?, ¿Cuál es la importancia tanto para la empresa como para el gerente?, entre otros aspectos de gran relevancia que definen la cultura organizacional, la visión, la misión, los principios, los valores, planes de acción, políticas, asignación de recursos, entre otros.

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

De lo anteriormente citado podemos comentar que la gerencia de estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la empresa y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa. Por lo tanto, sin estrategia no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante. La mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no solo en lo económico sino también en lo social, en lo tecnológico y en lo político.

La Gerencia Estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure 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 la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

Es desde finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980, cuando aparecen los primeros trabajos de Planificación Estratégica, los lideres por autores como Gerge A Steiner, quienes dieron los primeros pasos para dar metodología a esta área y si bien muchas de sus aplicaciones y recomendaciones fracasaron inicialmente, dieron el inicio a un cambio que cada vez que se profundiza se formaliza mas. A estos estudios se sumaron Peter Drucker, para la administración moderna así como algunas publicaciones de Michael Porter, Al Ries y Jack Trout, entre otros.

En la década de 1980 los estrategas de negocios se dan cuenta también que hay un gran conocimiento de miles de años que apenas habían examinado de ahí que recurren a los libros clásicos de estrategia militar para la dirección de empresas como son El arte de la guerra por Sun Tzu. De la guerra por Carl von Clausewitz y el libro Rojo de Mao, convirtiéndolos en libros clásicos de negocios, donde se examinan temas importantes para el Marketing como son: el liderazgo, la motivación, la logística, las comunicaciones y la inteligencia desde un contexto distinto a los negocios.

Con la llegada de la década de 1990, la estrategia empresarial paso a tener mejores herramientas y estructura, fruto de colaboraciones como la de Henry Mintzberg, Peter Senge, Michael Hammer, Geroge Yip, Jan Calzon y Gary Hamel entre otros, a estos desarrollos académicos también se sumaron otros trabajos y enfoques provenientes de consultores que ampliaron el espectro y le dieron mayor pragmatismo a las teorías, volcando las mismas herramientas aplicables exitosamente.

A la llegada del siglo XXI, se observa una convergencia de todos las corrientes en modelos de Gestión Estratégica, por otro lado, también se han sumado a los mismos los modelos de bussines intelligence, y herramientas como el cuadro de mando integral (BSC: Balanced Score Card), lo cual ha potenciado los resultados de la estrategia empresarial.

Los expertos en planificación y gerencia estratégica, coinciden que este exitoso proceso está representado por cinco actividades gerenciales indispensables:

Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia donde debe dirigirse, con la finalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino a largo plazo, identificar en qué clase de empresa quiere transformarse y estimular internamente una visión estratégica, los directivos deben responder a la siguiente inquietud: ¿Cuál es la visión para la organización, hacia donde se debe dirigir, qué clase de empresa se está tratando de desarrollar y cuál debe ser su futura arquitectura de negocio?

La respuesta a esta interrogante debe reafirmar que una visión estratégica es un mapa de cambios hacia el futuro de la empresa, del destino que lleva, la posición que pretende ocupar y las competencias que desea desplegar.

El establecimiento de objetivos, significa la conversión de la visión estratégica de resultados muy claros de la práctica que quiere conseguir la organización, es decir convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de la empresa en indicadores de desempeño (Score Card), instrumentos que puedan ser utilizados para medir el progreso de la empresa, que los objetivos son criterios para dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización.

Creación de estrategias, para garantizar la consecución de los resultados deseados, es la respuesta de la gerencia a los componentes tan fundamentales como si se debe estar concentrada en una o varias unidades estratégicas de negocio (UENs). Siendo esta las acciones de negocios que emplea la gerencia para garantizar un desempeño organizacional

satisfactorio. Sin dudar alguna que la formulación e implantación de una estrategia exitosa debe ser una responsabilidad gerencial prioritaria en toda empresa.

Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva y eficiente, esta actividad requiere de una valoración de los recursos tanto materiales como humanos para que la estrategia produzca los resultados esperados y así garantizar el momento oportuno al estilo de actuación seleccionado; sin lugar a dudas que esta actividad requiere de una competencia gerencial para innovar lo necesario y la implantación de la estrategia a ejecutar en forma eficiente que garantice los resultados esperados.

Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas tanto en la visión como en la misión así como también el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantación tomando en cuenta los resultados reales obtenidos de las condiciones cambiantes del entorno de los procesos creativos y de las nuevas oportunidades que se presenten. Este paso es necesario por cuanto la visión, los objetivos la estrategia y el enfoque de la empresa a la implantación nunca es concluyente.

Podemos resumir que las instituciones empresariales tienen como función principal el logro de los objetivos siempre y cuando estos estén bien definidos, propuestos a corto, mediano y largo plazo. La gerencia necesita tener una buena planificación de sus actividades, siendo esta un modo fundamental de pensamiento y acción empresarial sujetas al entorno y capacidad de la organización, en donde los factores estratégicos nos dan la posibilidad de minimizar los riesgos.

La Cultura Organizacional y la Estrategia

La Cultura organizacional, es el producto de las experiencias de las personas que conforman la organización y nos permiten saber que es correcto o incorrecto en nuestro proceder, las limitaciones rara vez son explícitas, no se ponen por escrito y es improbable que se enuncien de palabras, pero están ahí y todos aprenden rápidamente que hacer o que no hacer en su organización. Cuando los gerentes deciden implementar una estrategia empresarial outsourcing (Subcontratación), deben saber que existe una fuerza invisible pero poderosa, que atraviesa su organización llamada cultura organizacional y que debe ser tomada en cuenta para evitar problemas de administración interna del personal y potenciar el servicio al cliente final.

La Importancia de la toma de decisiones

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración porque contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es en las operaciones, siendo esta una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de

decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta.

Políticas y Estrategias

Las políticas son instrumentos vigorosos y esenciales para el desempeño de los objetivos de una estructura organizacional, existen diversos niveles de políticas: del gobierno nacional, Gobiernos locales y en empresas e instituciones. Son tan indispensables que muchas veces pasan por alto en la búsqueda de mejorar el cumplimiento de los objetivos.

La Dirección y la Estrategia

La dirección estratégica es el último de los sistemas de dirección que se han desarrollado en el mundo empresarial. Esta evolución ha venido causada por el aumento de la complejidad de la empresa y del entorno.

Cada sistema de dirección ha sido utilizado de forma dominante en una época determinada. La aparición de un nuevo sistema no supone la desaparición del anterior, sino su integración dentro del posterior. Es conveniente que las empresas, a medida que se desarrollan, vayan utilizando los distintos sistemas de dirección. No obstante, la eficacia de uno u otro va a depender, no sólo de la complejidad interna de la empresa, sino también del entorno.

Proceso de Gestión Estratégica

Las empresas en la actualidad necesitan estar a la vanguardia en el conocimiento de herramientas gerenciales que les permitan mejorar su competitividad y desempeño basado en la toma de decisiones. Dentro de este contexto, la generación de valor es considerada hoy en día una variable importante a la hora de tomar estas decisiones y determinar si las

estrategias formuladas satisfacen las expectativas de rendimiento de los accionistas; su enfoque plantea que las empresas no deberían medir los resultados sólo en términos de utilidad o pérdida, tal como lo plantean los modelos de gestión tradicionales, siendo necesario incluir el análisis del rendimiento esperado por los accionistas en base al costo del capital invertido.

En este sentido, se considera que debe existir un compromiso de los autores involucrados en las actividades generadoras de valor (clientes, empleados, accionistas, proveedores y comunidad) para que haya una perfecta coordinación entre los procesos y las estrategias.

Ahora bien, para incorporar un nuevo enfoque como el de generación de valor dentro del proceso de gestión estratégica, es necesario cambiar la manera de pensar, sobre todo cuando los cambios a efectuar no son únicamente de tipo estructural. A este respecto, la introducción de nuevos sistemas de medición de resultados y de esquemas de compensación que incentiven a los empleados a alcanzar los objetivos planteados, debe basarse en el desarrollo y cumplimiento de un complejo plan estratégico.

Los últimos años han sido testigos de cambios muy drásticos en lo referido a las prácticas de gestión de las organizaciones, siendo su origen el resurgimiento del poder del accionista y la consecuente reorientación de la energía directiva de las corporaciones en la generación de valor para éstos. Es entonces cuando las empresas con el objeto de estar a la vanguardia en procesos administrativos que les proporcionen bases técnicas, analíticas y operativas eficaces en la generación de valor, si se considera que desde hace mucho tiempo no habían tantas nuevas técnicas de gestión como en la actualidad, implementan dentro de su gestión estratégica, filosofías orientadoras a su éxito.

Basado en ello, las empresas se están haciendo cada vez más competitivas, lo que se traduce en grandes volúmenes de trabajo y presiones para sus administradores, quienes deben estar capacitados para el desarrollo de todos los pasos necesarios a fin de alcanzar los objetivos propuestos, objetivos que se irán desarrollando por medio de compromisos a largo plazo, con la utilización de los recursos disponibles. Como respuesta a esta situación y fundamentado en postulados muy novedosos, desde los primeros años de la década de los años ochentas, se ha desarrollado una filosofía gerencial que busca mejorar cada vez más la parte vital de las organizaciones, llamada Gerencia Basada en Valor (GBV), que según Copeland, Koller y Murrin (2000) es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del enfoque en los inductores de valor corporativo; a lo que agrega Knight (2002), la administración en función del valor aborda los conflictos dando la debida prioridad a cada una de las iniciativas en el contexto de las metas de la compañía.

Para muchos empresarios la generación de valor, es una acción motivadora para el consumo humano por ser un incremento en el beneficio prestado por un bien o un servicio; sin embargo, según la creencia popular, el valor se incrementa si el desempeño mejora o los costos se reducen.

Lo anterior es una visión limitada del proceso de generación de valor, que motiva a su consideración dentro de la formulación de estrategias, traducidas en metas de corto y largo plazo, por cuanto su implementación demanda conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, medición del desempeño, remuneración y finalmente, con la generación de valor, sin dejar de considerar el papel que juega la alta dirección dentro del proceso de implantación.

Dentro de este ámbito, el enfoque de generación de valor debe ser fundamento para el desarrollo del proceso de gestión estratégica, razón suficiente para que la organización tenga un buen desempeño, en el cual se establezcan los planes de la compañía, incluyendo un profundo análisis del valor de cada una de las líneas de negocio, bajo varios escenarios alternativos, arrojando estrategias específicas y acciones operativas, debiendo ser tomadas por la administración y puestas en la planificación estratégica.

De lo anterior se desprende, que la administración es considerada la base fundamental en la cual descansa la vida de un negocio, siendo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia, siendo su objetivo principal generar valor, donde la estrategia es el resultado de un proceso formal y su planificación como parte de éste, es considerada una de las actividades intelectuales más complejas y difíciles emprendidas por el hombre, que se convierte en estratégica al darse como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio.

Entonces, como el objetivo fundamental de cualquier empresa es satisfacer a sus procedimientos, cuando en el entorno empresarial se habla de implementar una estrategia, ésta debe conducir a incrementar el valor de éstos y no limitarse a la selección de nuevos indicadores de desempeño financiero que determinen si la empresa genera o no el valor esperado.

Ahora bien, todas las empresas, sea cual sea su tamaño necesitan obtener información sobre su desempeño para saber si han logrado resultados positivos, es decir, ganancias o si al contrario han sufrido pérdidas producto de su operación al finalizar un periodo determinado y dado que el objetivo primordial de las organizaciones es maximizar las

utilidades es fundamental el apoyo en herramientas que permiten contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Los estados financieros son una herramienta de gestión que nos proporcionan tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, la rentabilidad generada, entre otros aspectos de gran relevancia para la operación y administración de la organización, en un reporte muy útil para el empresario, puesto que le brinda una visión panorámica de cuál ha sido el comportamiento de su compañía; si está vendiendo, qué está vendiendo, como se están administrando los gastos y al saber esto, podrás saber con certeza si estas generando utilidades.

CAPITULO II. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de gestión estratégica dentro de la planificación y la gerencia estratégica, está representado por cinco actividades gerenciales indispensables: **Formular una visión estratégica** de lo que será la estructura de la organización y hacia donde debe dirigirse. En segunda instancia el **Establecimiento de los objetivos**, esto significa, la conversión de la visión estratégica en resultados muy claros de la práctica que quiere conseguir la organización. En tercer lugar, **Crear una estrategia**, para garantizar la consecución de los resultados deseados. Sin lugar a dudas que la formulación e implantación de una estrategia exitosa debe ser una responsabilidad gerencial prioritaria en toda empresa; Posteriormente, **Implantar y ejecutar la estrategia** seleccionada de una manera efectiva y eficiente. Y finalmente, **Evaluar el desempeño** y tomar las medidas correctivas tanto en la visión como en la misión, así como también el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantación de la estrategia, tomando en cuenta los resultados reales obtenidos de las condiciones cambiantes del entorno de los procesos creativos y de las nuevas oportunidades que se presenten.

¿Por qué es importante conocer el planteamiento de una situación dada?

Es de gran importancia conocer el planteamiento de la situación dada, sobre todo para poder detectar si existe algún problema en la organización, de manera que se nos facilite visualizar las posibles causas, mediante el análisis externo e interno, para finalmente buscarle la más idónea solución al mismo.

Realizar un diagnostico a la organización, es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las

organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir en los miembros de la organización, poder cumplir con la misión y lograr la visión.

Asimismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro-actividad, con el propósito de evitar los posibles eventos. El análisis se realiza con el objetivo de establecer la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, con la finalidad de formular, implementar y evaluar la estrategia, que nos permitirá un mejor desarrollo de los objetivos planteados y lograr los resultados esperados.

Análisis Ambiental

En el proceso de Gerencia Estratégica, el análisis ambiental es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización, con el fin de: identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, y efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y habilidades. En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores dentro y fuera de la organización, que puedan influir en el proceso hacia la creación de una estrategia competitiva sostenible.

Análisis Interno

El análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de una organización. Realizar este análisis, tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus

fortalezas y debilidades, con el propósito de establecer los objetivos en base a los recursos y capacidades, para formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y superar sus debilidades.

¿Por qué es importante conocer el estado de resultados?

El estado de resultados es de fundamental importancia, puesto que en él se demuestra la manera en la que los establecimientos económicos conjugan los recursos disponibles para la consecución de sus objetivos. El estado de resultados nos muestra de manera contable la utilidad de un periodo determinado de la empresa, también los organismos de control lo toman como una herramienta de control y valoración de tributación. Por otro lado, se considera prácticamente el eje de todo negocio, ya que presenta todos los ingresos y los gastos de la empresa que puedan estar afectando la posición de la misma, con la finalidad de conocer la utilidad o la pérdida que esta genere para sus propietarios.

¿Por qué es importante el punto de equilibrio?

La determinación del **punto de equilibrio** es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costes totales o, en otras palabras, **el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables**. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Importancia de la estrategia desde el punto de vista del proceso administrativo

El éxito o fracaso de una organización radica en la o las estrategias utilizadas para lograr determinados fines. Por ello es necesario establecer

una estrategia que rijan todos o parte de los procesos de la empresa; y de hecho la estrategia forma parte de un proceso de planeación estratégica, planteado lo anterior quiere decir que ambos (Estrategia y Planeación Estratégica) son diferentes en significados y fines. Veamos porque:

Así la estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital. Incluye el propósito global, los objetivos, las metas, los medios y políticas para alcanzarlas y la revisión de la estrategia seguida.

La empresa que no tenga estrategia depende generalmente de un dueño carismático (que la maneja con la fuerza de su personalidad), y de un medio impregnado de improvisación, inestabilidad, liderazgo autoritario o personalizado.

Lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas, si no la importancia de las mismas. Se trabaja sobre lo que compromete el futuro y la supervivencia de una organización. Ello depende a veces de acciones inmediatas que no por ser de corto plazo dejan de ser estratégicas.

Sin embargo la planeación estratégica es el proceso que permite desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Así mismo, una adecuada planeación estratégica trae beneficios como: pensar en el largo plazo, precisar objetivos y políticas, mejorar interacción entre ejecutivos, coordinación de esfuerzos, anticiparse y

responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para eventualidades.

Igualmente permite determinar la visión de la organización la cual es la declaración del propósito de una organización, es decir, lo que se propone realizar en el medio a nivel amplio.

Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer a fondo, no solo la organización a su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el entorno en el que se desempeña (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido.

Permite también el desarrollo de las estrategias de crecimiento:

1. Penetración del mercado: aumentar las ventas de los productos actuales a los segmentos actuales sin variación del producto.
2. Desarrollo del mercado: identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los actuales productos.
3. Desarrollo de productos: productos nuevos o modificados a los actuales segmentos de mercado.
4. Diversificación: Comenzar o comprar negocios ajenos a los productos y mercados actuales.

Por último, el proceso de planeación estratégica debe contemplar la estrategia que determina el mejoramiento continuo de la organización a través de sistemas educativos o de capacitación para hacer bien las cosas y estrategias de motivación para el logro personal y grupal.

Igualmente, otra estrategia para lograr la calidad y la productividad es la participación, ofrecer apoyo necesario y reconocimiento a los integrantes de la organización.

No obstante, esta estrategia requiere de tres habilidades:

1. Técnicas: capacidad de hacer bien las cosas por aptitudes o por preparación.
2. Sociales: capacidad de conservar la armonía entre los compañeros y lograr que se hagan cada vez mejor las cosas que estos deben ejecutar.
3. Intelectuales: capacidad de ser creativo en el área de desempeño. A mayor jerarquía mayor demanda de habilidad intelectual.

Para finalizar, es necesario que antes de poner en marcha o al gestionar una empresa se establezca la misión, las estrategias y los objetivos a seguir para lograr las metas propuestas; ya que este es un tema que en la actualidad no se le está prestando mucha atención, al no contemplarse en el plan de negocios de una nueva organización o en los planes de una ya establecida, ello se traduce en fracasos de negocios que apenas están entrando al mercado y/o que están adoptando un determinado sistema administrativo.

La Planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en suposiciones.

Del mismo modo, requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar los

mismos y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

La Organización

Las técnicas de organización, construyen una herramienta que facilita el desarrollo de los procedimientos administrativos, así como optimizar los recursos disponibles, aplicando principios y formando diagnósticos que nos permitan recomendar soluciones, surgiendo un modelo organizacional.

La organización es el diseño de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, con el fin de lograr los objetivos empresariales. Es la forma de lograr los objetivos, coordinando recursos y simplificando el trabajo. Proporciona la infraestructura en la que se basa todo el trabajo. En este sentido la organización es la manera de estructurar los elementos humanos y económicos de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos en un entorno determinado.

La Dirección

Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, donde el líder de un grupo de colaboradores busca guiar sus esfuerzos y

motivarlos, para que sus actitudes estén enfocadas al logro de los objetivos de la organización.

En definitiva, la dirección debe coordinar los recursos humanos y conseguir una mejora continua de éstos; es decir, facilita la posibilidad de que tengan cada vez mayor información y conocimientos.

Es de suma importancia que los líderes de un grupo de personas tengan un carácter fundamental en principios y valores dirigidos a ofrecer soluciones efectivas que permitan brindarle confianza a la organización. Por eso, es muy importante, que haya una formación integral, no solo en las actividades organizacionales, si no en principios y valores para poder ejercer su asignación de forma efectiva y solida.

El Control

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". Se puede decir, que en el control se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas, también deben existir estándares o patrones

establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados. El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Importancia de las razones financieras para formular una estrategia

Los indicadores de liquidez, como por ejemplo el indicador actual es muy importante al momento de formular una estrategia ya que nos muestra la cantidad de activos que en un momento dado la empresa tiene para respaldar sus pasivos a corto plazo, es decir, este indicador le permitirá a la empresa conocer como se encuentra financieramente, para de esta forma saber si podrá hacer nuevas inversiones, sin dejar de cumplir sus obligaciones con terceros.

Los indicadores de endeudamiento, como la razón entre la deuda y los activos totales son de gran importancia al momento de formular una estrategia. Los administradores de negocios por lo general utilizan indicadores o ratios financieros para determinar si las empresas tienen niveles saludables de deuda, activos y capital. La relación deuda-activos mide el riesgo de una determinada empresa. Si la relación es demasiado alta, la empresa tiene demasiada deuda y se enfrenta a un alto riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones crediticias.

El indicador razón entre deuda y capital a largo plazo, permite conocer al formular una estrategia si la empresa tienes este indicador alto o bajo si es alto quiere decir que la empresa se ha estado endeudando agresivamente para financiar sus operaciones. Esto implica que las ganancias pueden ser volátiles y los costos de financiamiento más altos.

Los indicadores de actividad como el de rotación de inventario, es muy significativo al formular una estrategia porque ayuda conocer o detectar

problemas de acumulación o escasez de mercancías, inventarios obsoletos, problemas de precios, deficiencias en el área comercial, entre otros.

La rotación de activos totales, es importante al realizar una estrategia porque nos permite conocer el nivel de rotación de los activos, puesto que de su nivel se pueden identificar falencias e implementar mejoras conducentes a maximizar la utilización de los recursos de la empresa y muy importante para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes financieramente y cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo.

Para el indicador periodo promedio de recuperación, es importante saber con detalle los datos antes mencionados porque a través de los mismos se formularan las políticas más adecuadas para la cobranza a nuestros clientes y de esta forma garantizar un retorno de los ingresos en un lapso de tiempo optimo que no afecte la operatividad de la empresa, es decir, permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. Contar con buenas políticas de cobranza le permite a la empresa contar con los recursos necesarios para hacer inversiones, innovar y cubrir con sus compromisos.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, como lo es el indicador margen bruto de ganancia, es importante para las empresas al crear estrategias debido a que les permite conocer su margen de beneficio es decir las ganancias que ha obtenido la empresa y con eso saber si se cuenta para realizar mejores estrategia en beneficio a la organización.

El aumento de los ingresos no siempre conduce a una mayor rentabilidad. Cuando una empresa es consciente de la importancia que tiene su margen de beneficio, se coloca en una mejor posición para controlar los costos y realizar ventas efectivas para planificar aumentar los ingresos.

El índice de rendimientos sobre activos totales otorga información de la rentabilidad de la compañía. Mide qué tan bien están utilizando los activos

para generar ganancias, en vez de la utilización de deuda o capital para los mismos efectos. Este índice compara el ingreso neto de la compañía contra sus activos totales. El rendimiento sobre activos totales determina la cantidad de ganancias obtenidas por cada bolívar invertido en activos.

El indicador ganancias por acción, es de gran utilidad al momento de tener una estrategia de invertir en otras compañías nos permite conocer las ganancias que se obtendrán por acción, es importante mencionar que los inversionistas están dispuestos a pagar un determinado precio por encima de las utilidades actuales de la acción. En otras palabras, los inversionistas apuestan a las futuras oportunidades de crecimiento de dicha acción comprando el rendimiento actual y futuros rendimientos.

Los indicadores de crecimiento como el indicador de dividendo por acción, ayuda al implementar una estrategia porque refleja la salud de la empresa si las ganancias se necesitan para cancelar una deuda de magnitud, entonces los accionistas no podrán ser recompensados con un dividendo importante.

Por último, el indicador Red Pert, garantiza una acuciosa planeación, programación y control de proyectos aplicados, pues proporcionan: una base disciplinaria de planeación, un cuadro claro y fácil de entender del alcance del proyecto, un método para evaluar planes y objetivos alternativos, un programa realista para todas las operaciones, una comunicación eficaz entre las distintas personas, una indicación de actividades críticas, una evaluación precisa del tiempo y costo contra el programa, una estructura para una mejor planeación de los recursos y un encausamiento de la atención directa de las áreas críticas.

La planeación de redes, comprende la elaboración la elaboración de una gráfica de los elementos y las actividades que constituyen un proyecto complejo, mostrando las secuencias e interrelaciones necesarias y determinando la ruta crítica o secuencia de eventos más larga que realmente determina cuando puede completarse un proyecto. Los recursos

adicionales aplicados a estas actividades serían eficaces en la reducción del lapso de tiempo del proyecto.

Análisis Externo

El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. Este análisis se realiza en dos ámbitos:

Macro entorno

Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas y difícilmente pueden influir las PYMES. Tiene en cuenta factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales. Estos estudios suelen estar ya publicados por la Administración Pública como estadísticas o informes. El Internet es una buena herramienta para encontrarlos.

Micro entorno

Este análisis está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Éste análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir. Hay que tener en cuenta cuatro aspectos:

Clientes y consumidores

Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas,

Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

Competencia

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

Intermediarios

Son necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

Proveedores

Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas a los productos o servicios que vamos a desarrollar y que influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa.

Formulación de la Estrategia

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando

análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrálas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, entre otros. En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

La formulación de la(s) estrategia(s) consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de cómo la empresa va a competir, cómo va a crecer, porqué los clientes le deben comprar, y cómo atraer y retener a sus colaboradores para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y medios necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se logra mediante

la aplicación del despliegue de objetivos. Finalmente se consolidan todas las acciones en los documentos conocidos como Plan estratégico y Plan Operativo para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos.

Implementación de la Estrategia

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Ahora bien, al trazar la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección correcta.

Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implementación es principalmente una actividad administrativa interna.

Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implementación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como se hacen las cosas en la organización. La

conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implementación de la estrategia es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. Los profesionales están completamente de acuerdo en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que “hacer que funcione”.

Pues, esta fase consiste en las actividades administrativas necesarias para poner en práctica una estrategia. El marco de alcance y el ritmo de la implementación dependen en parte de las metas de la estrategia corporativa y de los problemas que la estrategia deba resolver. Los problemas graves precisan de intervenciones complejas o secuenciales, en tanto que los problemas de menor importancia requieren de intervenciones evolutivas o administrativas.

La ejecución de estrategias significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, la cual consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. Sin duda, uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia es su implementación.

Evaluación de la Estrategia

La etapa final en la gerencia estratégica es la evaluación y control de la estrategia. Todas las estrategias están conforme a la modificación futura porque los factores internos y externos están cambiando constantemente. En la Gerencia Estratégica los encargados del proceso de la evaluación y

control se determinan si la estrategia elegida está alcanzando los objetivos de la organización. Las actividades fundamentales de la evaluación y control de la estrategia son: repasando los factores internos y externos que son las bases para las estrategias actuales, funcionamiento que mide, y tomar acciones correctivas.

En el marco de evaluación de estrategias, a menudo se encuentra que los objetivos y metas establecidos no se cumplen, por lo que al analizar las causas encontramos problemas internos y externos en la Organización. Internamente se puede decir que no son buenas las estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o que tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente se puede decir que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de nuestros competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de las metas.

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

CAPITULO III. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los modelos estratégicos constituyen un plan estratégico, o modelo, diseñado para mejorar un proceso. Las organizaciones utilizan modelos de estrategias para mejorar las opciones y cumplir con los objetivos, ahora bien, el desarrollo de este modelo requiere de la identificación de los componentes claves o pasos del proceso que conducen de un punto de partida para el logro de estos objetivos y la creación de formas de maximizar el proceso de producción óptimo y el logro de las metas.

Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado:

La participación de mercado es el principal indicador de desempeño de una empresa en contraposición a los competidores. No es otra cosa que el porcentaje en ventas dentro de la industria vs el porcentaje en ventas de los competidores, es decir, la porción del mercado que se atiende en términos de ventas en porcentajes. El indicador de participación de mercado analizado junto a la tendencia en ventas establecerá la pauta de la estrategia de aumento a implementar, sea a través de ganarles consumidores a los competidores o aprovechar la tendencia creciente del mercado.

La participación del mercado se mide por el volumen total de ventas de cada empresa o ente productivo considerando:

- 1) El lugar (región, país, ciudades, entre otros.).
- 2) Un período determinado (mes, trimestre, año, entre otros.).
- 3) Un sector (agrícola, petrolero, servicios, transporte, electricidad, entre otros.) o línea de productos, o un producto determinado.

De acuerdo al indicador de desempeño de participación de mercado más otros indicadores claves de apoyo muy importantes también, se pueden aplicar las siguientes Estrategias de Aumento:

1. Estrategia de penetración en el mercado

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.

2. Estrategia de desarrollo del mercado

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

3. Estrategia de desarrollo del producto

La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, entre otros.) sobre los actuales.

4. Estrategia de diversificación

Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Estrategia de Crecimiento

Una estrategia de crecimiento implica la introducción de nuevos productos o la adición de nuevas características para los productos existentes. A veces, una pequeña empresa puede verse obligada a modificar o ampliar su línea de productos para mantenerse al día con los competidores. De lo contrario, los clientes pueden empezar a utilizar la nueva tecnología de una empresa competitiva. Por ejemplo, las compañías de teléfonos celulares están constantemente añadiendo nuevas características o descubriendo nuevas tecnologías. Las compañías de teléfonos celulares que no se mantienen al día con la demanda de los

consumidores no permanecerán en el negocio por mucho tiempo. Una pequeña empresa también puede adoptar una estrategia de crecimiento mediante la búsqueda de un nuevo mercado para sus productos. A veces, las empresas encuentran nuevos mercados para sus productos por accidente. Por ejemplo, un fabricante pequeño de jabones para el consumidor puede descubrir a través de la investigación de mercados que los trabajadores industriales les gusta sus productos. Por lo tanto, además de vender jabón en las tiendas al por menor, la compañía podría empaquetar el jabón en recipientes más grandes para los trabajadores de la fábrica y de la planta.

El crecimiento, es la etapa originaria del ciclo de vida de la industria, todas las empresas (de posición competitiva, fuerte o débil), enfatizan en el desarrollo de una habilidad distintiva, entonces las necesidades de inversión son mayores. El propósito de esta estrategia es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela, en ella recaerá el éxito o fracaso de la gestión. El problema es cómo llevar a cabo el crecimiento, para lo cual puede ser de utilidad el uso de la Matriz de Crecimiento de Ansoff. Según la Matriz de Crecimiento de Ansoff, si la organización desea crecer, debe decidir cuál debe ser la mezcla de productos/mercados sobre los que quiere trabajar. Existen cuatro posibilidades de mezcla de productos/mercado que son:

1. Crecer con los productos actuales y en los mercados actuales: aumentando el volumen de venta a sus actuales clientes o encontrando en el mismo segmento nuevos clientes para sus productos.

2. Crecer en los mercados nuevos con productos actuales: se requiere una gran habilidad de área de Marketing.

3. Crecer con productos nuevos hacia mercados nuevos: ocurre a organizaciones que no visualizan oportunidades en sus mercados. Así se

genera un análisis acerca de cuáles productos y mercados conviene abordar según la particular situación de la empresa.

Con esta estrategia se trata de incrementar las operaciones de la organización, acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende.

Estrategia de Concentración

En esta estrategia se tiende a utilizar, simultánea y masivamente, gran parte de los recursos de la empresa en tiempos, zonas y productos concretos, para lograr resultados inmediatos desarrollando a continuación campañas de recordación o mantenimiento.

La estrategia de concentración, atiende a un grupo o segmento limitado de clientes, en cierta manera, se especializa. Una compañía bajo este perfil, se dirige a atender un segmento del mercado en particular, el cual puede definirse: Geográficamente, ejemplo: productos que se distribuyen en una sola región. Por tipo de cliente, ejemplo: la cuenta corriente para menores de edad. Por segmento de la línea de productos, ejemplo: sólo comida vegetariana, autos muy veloces o confección de alta costura.

Una vez seleccionado el segmento de mercado al cual va a dirigirse, una compañía puede utilizar una estrategia de concentración mediante un enfoque de diferenciación o de líder en costos. Las empresas concentradas probablemente desarrollen exitosas cualidades diferenciadoras e innovaciones en el producto, debido a que se especializan en unos pocos segmentos del mercado. Sin embargo, no debe atender todos los segmentos ya que al hacerlo entraría en competencia directa con el diferenciador. Primero debe intentar triunfar en el segmento al que se dedicó y luego, comenzar a extender su atención a otros segmentos, hasta acabar con la ventaja competitiva del diferenciador. Es el caso de un fabricante de motores

de aplicación específica que intenta competir contra un gigante como General Electric. Ejemplo: líneas de cosméticos para las mujeres de raza negra, o la ropa masculina Versace. Esta estrategia se caracteriza por: La diferenciación del producto puede ser alta o baja según el enfoque de diferenciación o liderazgo en costos, respectivamente, que la compañía esté dispuesta a seguir. El mercado al que se dirige es de unos pocos segmentos. La habilidad distintiva que desarrolla puede ser de cualquier tipo.

Ventajas:

1. Su protección frente a los rivales yace en satisfacer al cliente proporcionando un producto que el resto no puede entregar, gracias a la habilidad distintiva que presenta. Lo anterior implica un cierto poder sobre los consumidores, ya que no pueden obtener lo mismo con otro producto.
2. Al satisfacer a una fracción reducida del mercado, cuenta con la flexibilidad y el dinamismo para cambiar ante sus nuevas necesidades.

Desventajas:

1. Al producir en pequeños volúmenes sus costos pueden ser superiores al de una compañía de bajo costo.
2. El segmento de mercado puede desaparecer abruptamente debido al avance tecnológico o los cambios de gustos de los consumidores.
3. No cuentan con la flexibilidad para cambiar de segmentos de mercado.

Estrategia de Contramarcha

En general se llama contramarcha a toda operación, movimiento o maniobra en que un grupo de personas toma una dirección contraria a la que llevaba anteriormente.

Se comprende fácilmente la diferencia entre contramarcha y retirada: ésta es impuesta por los sucesos y la otra suele ser voluntaria. La contramarcha en estrategia puede envolver un retroceso momentáneo y estratégico, una manera frecuente para desorientar a la competencia y obligarle a cambiar sus disposiciones, limitando sus objetivos.

Por ejemplo, dos empresas que compitan con el mismo producto y una de ellas tenga mayor rentabilidad en sus ventas, la de menor ventas, busca conocer la diferencia de su producto con el de la competencia. Luego de conocer el producto de la otra empresa, esta implementa una estrategia con la finalidad de crear incertidumbre y desorientar a su competencia, para lanzarse de nuevo al mercado, superar al producto de la otra organización, obtener mayores ingresos y clientela.

Estrategia de Eliminación y Cierre

El cierre ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante esta estrategia los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. Esta puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el

cierre de fabricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos y/u ocasionando traumas en el mercado y sus trabajadores.

La estrategia de eliminación, se divide en dos estrategias básicas para poner en práctica una eliminación efectiva, una vez tomada la decisión por los responsables de la empresa: el proceso de eliminación lenta y el proceso rápido.

Eliminación lenta

La eliminación del producto se realiza después de una planificación y ejecución de un proceso, muy secuencial y minucioso. Con ello, la eliminación efectiva es más reflexiva, lo que permite:

Da tiempo para negociar mejor con los distribuidores.

Ganar tiempo para salir de los productos eliminados que se guardan en almacén.

Preparar más eficazmente la posible sustitución del producto.

Con esta estrategia que, evidentemente, no debe alargarse en el tiempo, se alcanzan los objetivos de la eliminación con bastante eficacia, pero se da pie a que la competencia ataque por el punto débil que presenta la empresa (un caso muy claro de eliminación lenta es el video VHS).

Eliminación rápida

La eliminación rápida, como indica su nombre, en este método, opuesto al anterior, tomada la decisión de eliminar, se pone en práctica inmediatamente. Se suele adoptar cuando la empresa no encuentra otra salida a problemas tales como:

Las pérdidas asignables al producto son muy considerables y con tendencia a crecer rápidamente y se vuelven insoportables para la empresa.

Se está incurriendo en costes de oportunidad porque no se puede utilizar los recursos técnicos ocupados por el producto a eliminar.

También se aplica este proceso de eliminación rápida cuando no se quiere dar pista a la competencia a cerca de la decisión de eliminación. Claro es que si los distribuidores se encuentran con muchas existencias del producto habrá que recogerlas y abandonarles se importe, con lo que las pérdidas serán aun más fuertes, o abrir una negociación con cada uno, lo que implica dilatar el proceso.

CASO PRÁCTICO: EMPRESA “BANDOLEROS, C.A”

La empresa “Bandoleros, C.A”, nace a mediados del año 2012 como una empresa dedicada principalmente a la distribución de carteras confeccionadas en cuero para damas. La misma se encuentra ubicada en la Av. Concepción Mariño, Calle las Uvas, Estado Nueva Esparta.

Tiene como Misión, la distribución y comercialización de carteras confeccionadas en cuero. Y su Visión, es dar a conocer a “Bandoleros, C.A” como distribuidora de carteras confeccionadas en cuero para damas, y lograr posicionar su marca en el mercado regional y nacional. Entre sus valores se encuentran la responsabilidad, el entusiasmo, el respeto, entre otros.

Su estructura organizativa se refleja actualmente de la siguiente manera:



Organigrama 1. Estructura Organizativa

La estructura organizativa nos demuestra que los departamentos dependen de la Gerencia General, quien recibe toda la información diaria de las ventas realizadas, actualmente la empresa cuenta con 40 empleados.

Ahora bien la empresa desea aumentar sus ventas en un 30% en comparación al ejercicio económico anterior, donde la directiva junto a varios asesores externos se reúnen para identificar la manera en que se lograra el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente y desarrollar las estrategias más idóneas.

El Gerente de la empresa “Bandoleros, C.A” le facilita al asesor externo el Estado de Resultado del ejercicio anterior, con el propósito de realizar los estudios necesarios y a su vez aplicar diferentes indicadores económicos que puedan proporcionar la información que facilite la realización del análisis ambiental de la empresa.

A continuación se visualiza el Estado de Resultados del Ejercicio Económico anterior (año 2015).

Tabla 2. Estado de Resultados

“BANDOLEROS, C.A”		
Estado de Resultados		
Periodo 2015		
Ventas Brutas		5.600.00 Bs
Costo de Venta		
Inventario Inicial	530.000 Bs	
Compras	2.900.000 Bs	
Fletes	<u>310.000 Bs</u>	
Mercancía Disp./P la		3.740.000 Bs
Venta		
Inventario Final		<u>(550.000 Bs)</u>
Total Costo de Venta		<u>(3.190.000 Bs)</u>
Utilidad Bruta en Ventas		2.410.000 Bs
Gastos de Venta		
Gastos de Publicidad	115.000 Bs	
Comisión por Venta	<u>200.000 Bs</u>	
Total Gasto de Venta		<u>315.000 Bs</u>
Utilidad Neta		2.095.000 Bs

El asesor externo contratado, al realizar el análisis en el Estado de Resultado del ejercicio anterior de la empresa, le informa a la directiva que se debe aplicar el cálculo del punto de equilibrio y la utilización de los indicadores financieros que reflejen la liquidez y la actividad de la empresa.

Punto de Equilibrio en Bolívares:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo de Venta Unitario}}{\text{Precio de Venta Unitario}}} = \frac{970.000}{\frac{1.500 - 530}{1.500}}$$

$$= 1.500.000 Bs$$

Según el resultado obtenido por el punto de equilibrio en bolívares, la empresa “Bandoleros, C.A” está generando una baja utilidad con respecto a sus ventas y a las unidades vendidas de carteras confeccionadas en cuero.

Punto de Equilibrio en Unidades:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}} = \frac{970.000}{1.500 - 530} = 1.000 \text{ unds}$$

El punto de equilibrio es de 1.000 unidades, es decir, se necesita vender 1.000 carteras de cuero anuales para que los ingresos sean iguales a los costos; por lo tanto, a partir de la venta de 1.001 carteras, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de 999 carteras o de un número menor significaría pérdidas.

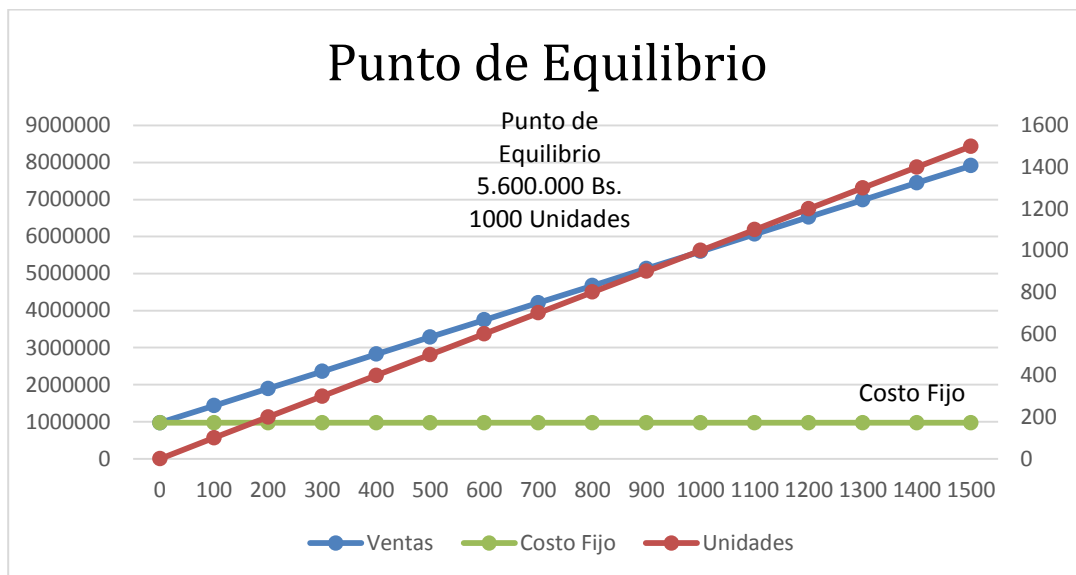


Grafico 1. Punto de Equilibrio en Bs

En la grafica del Punto de Equilibrio se puede apreciar el poco margen de utilidad que representa este proceso comercial en las condiciones que se encontraba la empresa para el año 2015; en efecto, se

observa que a partir de la venta de 1000 unidades se estaría generando la utilidad para la empresa.

Calculo de los indicadores de Liquidez y Actividad:

✓ **Indicador de Liquidez:**

Razón Circulante:

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} = \frac{3.400.000}{120.000} = 28,33 \text{ BsF}$$

La Razón Circulante nos indica que la empresa cuenta con un factor circulante estable, puesto que por cada bolívar invertido, la misma estará obteniendo una ganancia de 28,33 Bs para poder cubrir con sus gastos e inversiones a corto plazo.

✓ **Indicador de Actividad:**

Rotación de Inventarios:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de Productos Terminados}} = \frac{5.600.000}{1.950.000} = 2,87 \text{ veces}$$

El resultado anterior nos indica que al menos dos veces (casi tres veces) por año se rota el inventario de la empresa “Bandoleros, C.A”, por lo que demuestra pocas salidas de inventario, cuando lo mínimo deberían ser 4 rotaciones al año. Este resultado nos indica que existe un déficit en las ventas, las cuales se deberían aumentar.

De esta manera, al observar los resultados obtenidos de la aplicación del punto de equilibrio, de los indicadores de liquidez y actividad, la Gerencia General da inicio al proceso del análisis ambiental (externo e interno) de la organización.

Análisis Ambiental

Análisis Interno:

De acuerdo al resultado del indicador por liquidez, se pudo evidenciar, que los costos de ventas son elevados, disminuyendo la posibilidad de

obtener ganancias mayores en un futuro. También se observó que la empresa “Bandoleros, C.A” invierte poco dinero en publicidad por sus productos, teniendo liquidez disponible, debido que la publicidad es un factor clave al momento de incrementar las ventas y también las ganancias.

Si bien es cierto, que se invierte poco dinero en publicidad, también se invierte muy poco en incentivos para sus vendedores, las comisiones por ventas, son mínimas en comparación a los ingresos que se obtienen por las ventas. Se debe tomar en cuenta que mientras se mantenga un personal motivado y a gusto con su trabajo, será cada vez más productivo para la organización.

Análisis Externo:

Partiendo del hecho que la empresa invierte una gran cantidad de dinero en el costo de venta, probablemente se debe a que sus proveedores tienen una lista de precios elevados.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que la empresa distribuye carteras confeccionadas en cuero italiano y sus productos son de exclusiva distribución por “Bandoleros, C.A”, su competencia estaría constituida por aquellas empresas que distribuyan productos similares y trabajen para un mismo fin.

Otro factor que recae sobre la empresa “Bandoleros, C.A” es la situación política, social y económica del país, y sus constantes cambios de normativas legales, afectando el financiamiento para abastecerse de mercancía.

Al realizar el análisis ambiental, se tomó en consideración cada uno de estos factores y características para estudiar los resultados, en virtud de esto, se puede concluir que la empresa podría aumentar sus ventas en el porcentaje deseado, aplicando nuevas políticas de incentivo a sus empleados, en donde estos se vean más interesados por vender el producto y a su vez obtener mayores beneficios.

Estrategia:

Implementar políticas de incentivos y recompensas a los empleados de la empresa.

¿Cómo se hará para que los empleados vendan cada vez más? Se les ofrecerá un aumento en sus comisiones por ventas, se le colocara una meta mensual de venta, y se les notificara quien será el empleado del mes en cartelera. Al cumplir con la meta el vendedor estará ganando diferentes tipos de premios, tales como bonificaciones en efectivo y de acuerdo a la zona geográfica en la que se encuentra la empresa también se les premiara con un full day en algún hotel de la isla. También contarán con cursos de capacitación en ventas y atención al cliente.

Una vez se comience a implementar la estrategia en la empresa “Bandoleros C.A”, se nombrara un supervisor para los vendedores, para evaluar y monitorear que los trabajadores estén realizando de forma correcta su trabajo, con la finalidad de verificar que la estrategia establecida este dando los resultados deseados.

Otra forma de evaluar la estrategia seria la contratación de personas que se hagan pasar por un cliente potencial, con la intension de que estas personas nos informen cual fue el trato ofrecido por el vendedor y así determinar si brindan el servicio correctamente.

CONCLUSIONES

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

En este sentido, la estrategia es el camino que las organizaciones siguen para alcanzar un objetivo. Por ende, la gerencia necesita la planificación de las actividades y de un empeño constante para el logro de los objetivos establecidos.

Ahora bien, siendo la gerencia estratégica, un modo esencial de pensamiento y acción empresarial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, esta le permite una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables. Puesto que, los factores estratégicos son, el eje de las posibilidades de la elección de la gerencia ante el riesgo.

Por su parte, la planificación estratégica exige un proceso posterior de seguimiento de sus acciones que evalúe periódicamente sus resultados, objetivos y metas. El proceso de toma de decisiones estratégicas, sirve para corregir el rumbo de las organizaciones e incluso si son unipersonales, hacia un objetivo más deseable.

La gerencia estratégica, es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones, su proceso se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas y tiene básicamente tres grandes funciones: La administración tradicional, con sus funciones de Planificación, Organización, Dirección, Administración de personal, Coordinación, Control y Gestión financiera. La Gestión de la Calidad y la Mercadotecnia. Todo gerente debe

dirigir definiendo el rumbo institucional tomando en cuenta los cambios ambientales externos e internos, Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado y apoyar constantemente la actuación del personal operativo.

Para finalizar, podemos decir que el objetivo principal de las estrategias es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a corto, mediano y largo plazo, para dar seguridad al cumplimiento de los objetivos y metas, hoy más que nunca con un entorno nacional cambiante.

RECOMENDACIONES

En el mundo de los negocios, para lograr ser competitivo, es necesario responder a los constantes cambios del entorno, en donde es precisa la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios.

Los gerentes deben estar identificados con la empresa y conocer muy bien la misión y visión de la misma. El propósito de la gerencia estratégica es afrontar todas las amenazas del entorno y obtener mayor competitividad en el mercado.

Toda Gerencia Estratégica debe estudiar las matrices más importantes, entre estas se deben tomar en cuenta las de mayor aplicabilidad: La Matriz DOFA, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

En toda Gerencia Estratégica los Gerentes deben conocer las siguientes herramientas: Planificación, Organización, Dirección, Motivación, Selección de Personal y Control, sin éstas herramientas no se logran los objetivos de la organización.

La Gerencia Estratégica debe ser participativa y flexible en todo momento, siendo esta la única forma en la cual se puede manejar la contingencia, pues es de suma importancia que toda organización ingrese al escenario con estrategias acordes a las realidades existentes en el mercado, minimizando los riesgos y permitiendo la subsistencia de la empresa.

RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ª ed. Caracas: Editorial Episteme, C. A.
- Beltrán, J. (1999). Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores LTDA. Colombia.
- Chiavenato, I. (1993). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw- Hill. Colombia.
- David, F. (2003). Administración estratégica. (9º ed.). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Díez, E.; J. García.; F. Martín y R. Periañez. (2001). Administración y dirección. Editorial McGraw- Hill. España.
- Fred. R, David. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. 11 edición. México.
- García, L. (1989). Introducción a la teoría administrativa. Editorial Tatum. Venezuela.
- Gómez, G. (1994). Planeación y organización de empresas. Editorial McGraw-Hill. México.
- Jhonson, Gerry y Kevanscholes, Richard. W. (2006). Editorial Prentice Hall. 7 edición. Madrid.
- Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. India.
- Thompson, A. y A. Strickland. (2003). Administración estratégica. Editorial McGraw-Hill. México.
- Wheelen, Thomas. L. y Hunger, J. David. (2007). Administración Estratégica y política de negocios. Editorial Prentice Hall. 10 edición. México.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas más delicados a los que se enfrentan las organizaciones, es el control de las asistencias de su personal. Históricamente, se han utilizado mecanismos manuales y semi-automatizados (relojes checadores mecánicos, tarjetas de asistencia, listas de asistencia, etc.) en conjunto con sanciones económicas y administrativas para coaccionar a los empleados a cumplir con sus obligaciones de horario.

Esta problemática se intensifica en las instituciones gubernamentales, puesto que deben controlar la asistencia de su personal administrativo y obrero con horarios fijos o semi-flexibles

Existen muchos sistemas informáticos comerciales para el control de asistencia, sin embargo el Departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, actualmente no cuenta con ningún sistema automatizado.

Ahora bien implementar un sistema de información gerencial en el Departamento de Administración Tributaria del estado, constituye una característica imprescindible en la institución para controlar de forma segura las entradas y salidas de su personal, puesto que proporcionan informes periódicos para la planeación, el control y la toma de decisiones.

Así mismo son sistemas que se sustentan la relación que surge entre las personas y las computadoras. Soportan un amplio espectro de tareas de las organizaciones que supera la capacidad de los sistemas de procesamiento de datos dentro de las cuales se incluyen el análisis y la toma de decisiones. Estos sistemas se componen de tres funciones: la recopilación de datos, tanto internos como externos; el almacenamiento y procesamiento de información; y la transmisión de información a los gestores.

Los sistemas de control de asistencia son imprescindibles en toda institución, debido a que permite monitorear el cumplimiento de la jornada

laboral de los empleados, el objetivo de este proyecto es automatizar el proceso de control de asistencia del personal del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Nueva Esparta y pueda generar reportes en tiempo real, de forma rápida, segura, eficiente y llevar de manera confiable la información del departamento.

En consecuencia los sistemas automatizados de información gerencial son herramientas que permite controlar de forma efectiva la entrada y salida al personal, el propósito principal de este sistema es remunerar al empleado exactamente lo que está ganando en el periodo de trabajo ordinario horas extras y de esta manera se estará evitando pagos indebidos que afecten a la institución o al trabajador.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy, las empresas u organizaciones de cualquier índole en función de los avances tecnológicos requieren cada vez más apoyo en áreas como los sistemas con base en computadoras, que son sistemas electrónicos con capacidad de aceptar datos, procesarlos y almacenarlos según determinadas reglas de información, las cuales aportan resultados útiles para los usuarios de la misma, por lo que estos equipos se han convertido en una herramienta básica para complementar aquellas actividades en donde se realiza el quehacer cotidiano humano y es de significativa importancia para el control y agilización de los procesos que así lo requieran.

Tomando en cuenta también que la revolución causada por internet y sus tecnologías relacionadas demuestra que los sistemas de información y la tecnología de información son ingredientes esenciales para el éxito de la organización empresarial, por lo tanto las organizaciones deben mantenerse a la vanguardia.

Sin embargo, el impacto originado en una institución u organización por la automatización y operación de un sistema de información automatizado puede ser positivo o negativo y dependiendo de ello puede ocasionar, respectivamente, su aceptación o rechazo por parte de los usuarios que lo estén empleando o de la misma empresa como tal.

Si bien es cierto, las instituciones públicas y gubernamentales como lo es la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta, un organismo de autoridad en el cual se realizan diversas actividades determinadas para satisfacer las necesidades del Estado, debe emplear un buen manejo de sus recursos, en especial su recurso humano, con la finalidad de evaluar su desempeño en cuanto a lo que respecta al control de asistencia del personal, puesto que la institución no cuenta con un Sistema de Información para ello. Como consecuencia se propone el diseño de un sistema de

información gerencial automatizado para la identificación, registro y control de asistencia del personal, específicamente en el departamento de Administración Tributaria del Estado Bolivariano de Nueva Esparta.

Por consiguiente surgen las siguientes interrogantes: ¿Será posible recolectar la información del sistema actual relacionada con la identificación, registro y control de asistencia diario del personal que labora en el departamento?, ¿Se podrán definir los requisitos del sistema objeto de estudio, necesarios para la identificación, registro y control de asistencia del personal?, ¿Se logrará diseñar un modelo de sistema de información gerencial automatizado que cumpla con los requerimientos previamente exigidos?, y por último ¿Será posible proponer un sistema de información gerencial automatizado para la identificación, registro y control de asistencia del personal del departamento de Administración Tributaria en de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de información gerencial automatizado para la identificación, registro y control de asistencia del personal del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recolectar información del sistema actual relacionada con la identificación, registro y control de asistencia diario del personal que labora en el departamento.
2. Definir los requisitos del sistema objeto de estudio, necesarios para la identificación, registro y control asistencia del personal del departamento de administración tributaria.
3. Diseñar un modelo de sistema de información gerencial automatizado que cumpla con los requerimientos previamente exigidos.
4. Proponer el diseño de un sistema de información gerencial en un lenguaje de programación basado en software libre con la finalidad de cumplir con los requerimientos establecidos para su operación.

JUSTIFICACIÓN

El fin de esta investigación, es proponer un sistema automatizado para los procesos del control de asistencia, entrada y salida de los trabajadores del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta, es por esto que los sistemas automatizados surgen como una herramienta estratégica.

La tecnología avanza de forma rápida en la vida cotidiana y laboral, y en cierto modo cada día las empresas deben ir actualizando sus métodos de realizar sus procesos y con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, siendo necesario crear un diseño de un sistema de información, capaz de solventar la problemática existente en lo que se refiere específicamente al control de entrada y salida, y asistencia del personal.

Es imprescindible que en las grandes instituciones tanto públicas como privadas, se empleen sistemas de información automatizados para el control de asistencia del personal, con la finalidad de mantener un registro de horarios de entrada y salida del personal, y evitar las ausencias en puestos de trabajo, la impuntualidad, entre otros.

Específicamente en la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta se considera que puedan existir posibles fallas en el sistema de información actual, para el control de asistencia del personal del departamento de administración tributaria, debido a que se lleva de forma manual y no se considera muy eficaz, dado que los empleados no siempre colocan la hora real de entrada y salida del establecimiento.

Pudiendo existir desventajas en la empresa en cuanto al procedimiento del control de asistencia del personal del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación, se considera una estrategia necesaria para evitar la manipulación de las horas de entrada y salida del personal y a su vez tener un control del mismo. En tal sentido es de mucha

importancia y necesidad la automatización del mismo, con la finalidad de monitorear de una manera segura y eficaz el cumplimiento de la jornada laboral de los empleados de dicha institución.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se refiere a los estudios previos y trabajos de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarden alguna vinculación con el problema en estudio.

En este punto se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos.

A continuación se destacan los siguientes Antecedentes:

- Pulido, J. (1989), en su tesis de grado titulada “Sistema de control de acceso de personal para la empresa PRODIGRAF C.A”, concluyó que la utilización de dispositivos electrónicos en sistemas automatizados de control de acceso agilizan dicho proceso y son más precisos y confiables.
- Cedeño, B. (2010). Desarrollar un sistema web para el control de visitas de funcionarios y reclusos de la comandancia de la policía del Estado Monagas. Universidad Nacional Abierta, Centro Local Monagas. A través de la presente investigación, la autora expuso la necesidad de implantar un sistema que permitió llevar el control de las visitas de manera segura, práctica y eficiente de todos los visitantes que ingresan a la comandancia de la policía del Estado Monagas, a través de un punto de acceso, capturándose la imagen y datos requeridos del visitante, registrando información histórica, ofreciendo un manejo inteligente de la misma que permitirá acelerar el ingreso futuro de visitantes frecuentes, evitando demoras innecesarias que se producen en los registros tradicionales. La misma sirvió de aporte, puesto que

expone la utilización de la metodología RUP, sus fases y productos necesarios para el análisis y diseño de sistemas web.

- Torres, R. (2005). Diseño de un Sistema Biométrico de Control de Acceso para los Comedores de la Planta de Aluminio de CVG ALCASA. Universidad Metropolitana, Maestría en Gerencia de Sistemas. El autor describe en su trabajo que existen muchas aplicaciones prácticas de la biometría, en concreto, los sistemas biométricos aportan una solución efectiva al problema de la identificación, porque se basan en las características físicas o de comportamiento del individuo, suponen una alternativa mucho más fiable y segura que el uso de contraseñas, tarjetas o señas de identificación, ya que se identifica a la persona por quien es.

BASES TEÓRICAS

Información:

Son los datos que se han moldeado en una forma significativa y útil para los seres humanos.

Datos:

Son secuencias de hechos en bruto y representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ser organizados y ordenados en una forma que las personas puedan entender y utilizar.

Sistema de Información:

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. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware). Sin embargo, en la práctica se utiliza como sinónimo de “sistema de información computarizado”. Cohen. Del mismo modo, se puede recalcar que los

sistemas de información apoyan a la toma de decisiones, al análisis de problemas y al control de una empresa, además de crear nuevos productos o servicios.

Actividades de un Sistema de Información:

Hay tres actividades en un sistema de información que producen la información que esas organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Estas actividades son:

Entrada:

Captura o recolecta datos en bruto tanto del interior de la organización como de su entorno externo.

Procesamiento:

Convierte esa entrada de datos en una forma más significativa.

Salida:

Transfiere la información procesada a la gente que la usará o a las actividades para las que se utilizará.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, que es la salida que se devuelve al personal adecuado de la organización para ayudarle a evaluar o corregir la etapa de entrada.

Sistema de Información Gerencial (MIS - Management Information Systems):

Estos sistemas proporcionan informes periódicos para la planeación, el control y la toma de decisiones. Son sistemas que se sustentan en la relación que surge entre las personas y las computadoras. Soportan un amplio espectro de tareas de las organizaciones (que supera la capacidad de los sistemas de procesamiento de datos), dentro de las cuales se incluyen el análisis, y la toma de decisiones. Estos sistemas se componen de tres funciones: la recopilación de datos, tanto internos como externos; el

almacenamiento y procesamiento de información; y la transmisión de información a los gestores.

Básicamente una computadora consiste en dos partes: **el Hardware y el Software.**

Hardware:

Es un término genérico utilizado para designar a todos los elementos físicos que lo componen, es decir, gabinete, monitor, motherboard, memoria RAM y demás.

Software:

Es todo aquello que le proporciona a la computadora las instrucciones necesarias para realizar una determinada función. Entre ellos se destacan el sistema operativo, juegos, controladores de dispositivos, etc.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Este punto comprende un conjunto de los aspectos relacionados con el organismo en donde se realizó la investigación, la cual reseña la historia de la institución, su objetivo, su visión, su misión y de forma jerárquica la ubicación de los diversos departamentos que la conforman, a fin de esclarecer cualquier duda que pueda surgir acerca de la naturaleza de la institución.

Reseña histórica:

El 18 de Marzo de 1525, Marcelo Villalobos obtuvo una capitulación a través de la cual se le otorgo la licencia y facultad para habitar la Isla de Margarita. Debido a que este falleció, el 25 de Julio de 1.526 no pudo ejercer la función encomendada; es decir, la capitulación, pero como esta fue otorgada por dos (2) vidas la suya y la de su heredero, el 14 de Junio de 1.527 le fue confirmada la misma a su hija Aldonza Manrique.

Es en el año 1.527 cuando fue creada prácticamente la “Gobernación de Margarita”, como se denominada en la época de colonia; ubicada en el colonial convento de San Francisco en la Ciudad de La Asunción – Isla de Margarita.

Durante el periodo de 15 años comprendido desde 1.527 hasta 1.542 el gobierno fue ejercido por terratenientes de la Gobernación, entre los que se encontraban la Madre de la heredera; el 30 de Junio de 1.542, es cuando Aldonza Manrique hija de Marcelo Villalobos toma posesión de la Gobernación ya que para el año 1.527 está contaba con apenas seis (6) años de edad.

En el año 1.593 se extingue la concesión Villalobos y desde esa fecha hasta el año 1.810 los Gobernadores de la Isla de Margarita fueron españoles, designados por el Rey de España, generalmente por períodos de cinco (05) años. Durante la independencia 1.810-1.815 en el gobierno de Margarita se alteraron españoles y patriotas; La categoría de provincia le fue concedida a Margarita por la República salvo entre 1.882 y 1.899 cuando pasa a formar parte del Estado Miranda, como consecuencia de las modificaciones que se introducen en la División Política Territorial del país.

Desde 1.900 hasta 1.948 hubo 23 Gobernadores diferentes, y el 24 de Noviembre de 1.948, se designa como el primer Gobernador de la dictadura al Capitán Dimas Paubilini, quien fue sustituido por el escritor Heraclio Narváez Alfonso en 1.949, quien permaneció en el poder hasta la caída del régimen el 23 de Enero de 1.958.

El historiador margariteño Luís Villalba se convirtió en el primer Gobernador de la democracia iniciada en Enero de 1.958.

En el año 1.974, se comienza a construir la sede administrativa de la Gobernación del estado Nueva Esparta durante el Gobierno del Doctor Virgilio Ávila Vivas y la cual fue diseñada por el Arquitecto José Fontúrvel, quien para la época era Director de Obras Públicas del Estado Nueva Esparta.

En el año 1.983 bajo el Gobierno del Licenciado Augusto Hernández, comenzó a funcionar la actual sede de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.

Hasta el año 1.989, los Gobernadores del estado Nueva Esparta fueron designados por el Presidente de la República y a partir de esa fecha son escogidos por elección directa de los ciudadanos, siendo el Señor Morel Rodríguez Ávila el primer Gobernador en ser electo por el pueblo para el período 1.990-1.993.

En el año 1.997 bajo el Gobierno del Doctor Rafael Tovar fue ampliada la Gobernación del estado Nueva Esparta con una nueva edificación en la cual funciona el Despacho del Gobernador, la Secretaria de Gobierno, la Dirección de Civil y Política entre otras dependencias del ente. Cabe mencionar que el Dr. Rafael Tovar no culminó su gestión

gubernamental porque falleció y asume la Gobernación del estado en gobierno transitorio a cargo del presidente actual para ese entonces de la Asamblea Legislativa por cuarenta y cinco (45) días el Ing. Bonaldi Rodríguez.

Luego se llamo a elecciones quedando electa la Sra. Irene Sáez, quien renuncia por problemas de salud y asume por decreto de la Asamblea del Estado el Ing. Aguilera (El Tongo), seguidamente para el año 1.998 es electo el Dr. Alexis Navarro y para Noviembre del año 2004 toma posesión el Prof. Morel Rodríguez como Gobernador del estado hasta la fecha.

Objetivo del Organismo:

La Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta, es el ente que se encarga de administrar, regular, percibir y distribuir los recursos a través de la recaudación del situado constitucional y otros ingresos para la distribución equitativa a los Municipios, Direcciones e Institutos Autónomos del estado dirigidos a: Educación, Salud, Infraestructura, Finanzas, Deportes entre otros para mejorar la calidad de vida de los residentes de esta entidad federal.

Conforme a lo establecido en el Plan Operativo de la Oficina de Planificación y Desarrollo de la Gobernación del estado Nueva Esparta (Año 2.003); el objetivo de la Gobernación del estado Nueva Esparta es “Garantizar la seguridad y la vigilancia policial de la región, desarrollar y fomentar el turismo en el Estado; crear políticas eficientes para cumplir con el bienestar socioeconómico de los pueblos de Margarita, Coche y Cubagua; garantizar la construcción y dotación de viviendas en los sectores más necesitados”.

Visión:

La Gobernación del estado Nueva Esparta propondrá políticas tendientes al desarrollo social, cultural, educacional, de salud, vivienda, empleo, infraestructura, vialidad, turismo, pesca, deporte para lograr un nivel de vida acorde a los grupos sociales que conviven en nuestra región insular.

Misión:

La Gobernación del estado Nueva Esparta desarrollará políticas públicas para construir los proyectos propuestos por las fuerzas vivas del estado en áreas sociales, culturales, educacionales, de salud, viviendas, empleos, infraestructura, vialidad, turismo, pesca, deporte y otros. Promoverá la inversión Nacional y Extranjera para ampliar la infraestructura turística y hotelera a fin de lograr la calidad de vida que merecen los pobladores de esta entidad.

Departamento de Administración Tributaria

El Departamento de Administración Tributaria es la unidad administrativa responsable de organizar, determinar, liquidar, recaudar, fiscalizar, y armonizar los tributos competencia del estado Nueva Esparta.

Visión:

Ser un ente de sólido prestigio, confianza y credibilidad regional que contribuya al desarrollo sostenido y sustentable del estado Nueva Esparta a través de la ejecución de sus procedimientos de manera integral y transparente con un alto sentido de pertenencia por parte de sus recursos humanos, actuando apegado a la ética y profesionalismo de su gestión.

Misión:

Administrar y recaudar los tributos estatales a través de la eficacia y la eficiencia de la gestión de sus recursos humanos, materiales y

tecnológicos, actuando apegados a los principios constitucionales establecidos en procura de alcanzar sus objetivos.

Objetivos:

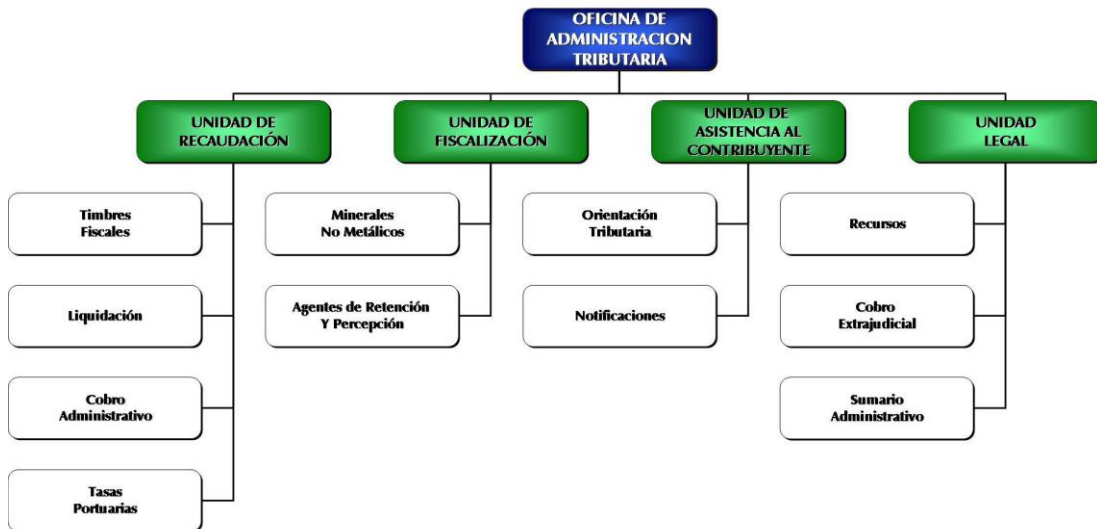
- Recaudar eficientemente los tributos estatales con la finalidad de aportar recursos suficientes al Ejecutivo Regional para ser reinvertidos en beneficio de la colectividad Neoespartana.
- Sembrar valores en sus recursos humanos para afianzar la institucionalidad y el sentido de pertenencia.
- Establecer la plataforma tecnológica necesaria para cumplir con su labor.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Estructura Organizativa:

El Departamento de Administración Tributaria Adscrita a la Dirección General de Finanzas Públicas de la Gobernación del estado Nueva Esparta está conformada por cinco (5) Unidades: Recaudación, Atención al Contribuyente, Legal, Fiscalización y Minas. Cada unidad esta bajo la coordinación del Jefe o Jefa de Oficina, quien se desempeña de manera directa bajo la supervisión del Director General de Finanzas Públicas.

Organigrama 2. Oficina de Administración Tributaria.



Fuente: Información suministrada por la Oficina de Administración Tributaria (2016).

BASES LEGALES

Art. 110 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

La necesidad de prolongar el desarrollo económico, social y político del Venezuela, establecido en la Constitución de la República Bolivariana, requiere diferentes esfuerzos, tales como el esfuerzo legislativo que permita al marco jurídico acoplarse a una realidad cambiante, lo que es especialmente necesario en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación, tal como se pronuncia en el anterior artículo citado.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

A continuación se conceptualizaran los términos más resaltantes en relación al objeto de estudio de la presente investigación.

Sistema Automatizado:

La automatización como anteriormente definimos, es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por

operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos. Un sistema automatizado consta de dos partes principales:

La Parte Operativa: es la parte que actúa directamente sobre la máquina. Son los elementos que hacen que la máquina se mueva y realice la operación deseada. Los elementos que forman la parte operativa son los accionadores de las máquinas como motores, cilindros, compresores. Y los captadores como fotodiodos, finales de carrera.

La Parte de Mando: suele ser un autómata programable (tecnología programada), aunque hasta hace bien poco se utilizaban relés electromagnéticos, tarjetas electrónicas o módulos lógicos neumáticos (tecnología cableada). En un sistema de fabricación automatizado el autómata programable está en el centro del sistema. Este debe ser capaz de comunicarse con todos los constituyentes de sistema automatizado.

Automatización:

La automatización es una tecnología relacionada con la aplicación de sistemas mecánicos, electrónicos y basados en computadora para ejecutar y controlar la producción.

Según Anguinzo (2001), “la **automatización** es la sustitución de las habilidades humanas por operaciones automáticas de máquina”. En tal sentido se puede inferir que la automatización corresponde al uso de computadoras, redes, y base de datos conectadas que interactúan automáticamente para optimizar la ejecución de procesos administrativos, controlar la producción, entre otros.

Objetivos de la automatización:

1. Mejorar la productividad de la empresa, reduciendo los costes de la producción y mejorando la calidad de la misma.

2. Mejorar las condiciones de trabajo del personal, suprimiendo los trabajos penosos e incrementando la seguridad.
3. Realizar las operaciones imposibles de controlar intelectual o manualmente.
4. Mejorar la disponibilidad de los productos, pudiendo proveer las cantidades necesarias en el momento preciso.
5. Simplificar el mantenimiento de forma que el operario no requiera grandes conocimientos para la manipulación del proceso productivo.

Control de asistencia:

Tiene como finalidad mantener un registro del personal, la hora de entrada y salida de los establecimientos de la organización, una vez finalizada su jornada laboral y la responsabilidad de este control recae en la oficina de recursos humanos.

Personal:

Es un conjunto de personas que trabajan en un mismo lugar o en un mismo organismo o empresa.

Gobernación:

Es una entidad administrativa sub-nacional, que ha sido aplicada a muchas entidades políticas a lo largo de la historia.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este marco se desarrollaran los siguientes puntos: diseño de la investigación, tipo de la investigación, nivel de la investigación, unidad de estudio, técnicas o instrumentos de recolección de información y técnicas y procesamiento de datos.

Diseño de la Investigación:

El diseño de la investigación se realizo en el sitio en donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo al investigador conocer más profundamente el problema, de manera que pueda manejar los datos con mayor seguridad.

Se pudieron observar las irregularidades por parte de los empleados del departamento al momento de la identificación del registro de entradas y salidas. Lo que genera una ineficiencia en cuanto a los objetivos establecidos, lo que trae como consecuencia la propuesta de un diseño de sistema de información gerencial automatizado con la finalidad de controlarlo.

De tal manera, el estudio de la variable “identificación, registro y control de asistencia del personal del departamento de administración tributaria” caracteriza el desenvolvimiento en la realidad mediante la obtención de datos directamente de fuentes.

Nivel de la Investigación:

Esta investigación estuvo contemplada dentro del Nivel Exploratorio, el cual se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto. Los resultados de la variable en estudio “identificación, registro y control de asistencia del personal” se obtuvieron directamente del departamento de

administración tributaria de la gobernación del estado bolivariano de Nueva Esparta.

Unidad de Estudio:

El trabajo en estudio se realizó con el propósito de diseñar un sistema de información gerencial automatizado para la identificación, registro y control de asistencia del personal del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta.

Población y Muestra:

La población utilizada para la presente investigación, se represento por 20 personas, la cual estuvo constituida por el personal de la Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta. Y la muestra, constituida por 5 personas que integran el departamento de administración tributaria de la Gobernación.

Técnicas de Recolección de Datos:

Para esta investigación se hizo imprescindible la utilización de técnicas e instrumentos destinados a la búsqueda de información, datos que permitan dar respuesta a las interrogantes formuladas y de ésta manera alcanzar la meta propuesta. Entre las técnicas utilizadas para la recolección de información están:

Observación Directa:

Sobre la observación directa, Bautista (2009) expone que “Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta” (p.38). Se realizaron visitas varias al departamento relacionado con la problemática en estudio, las entradas y salidas del personal, las actividades que realizan y poder detectar lo que afecta al control de asistencia del personal del departamento de administración tributaria de la gobernación del estado, mediante la observación directa de las mismas.

Encuesta:

Sabino (1992) precisa que: “se trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.” (p. 101).

Consistió en un conjunto de interrogantes que se aplicaron a la muestra seleccionada. Esta técnica buscó lograr la total colaboración por parte del encuestado y más espontaneidad en sus respuestas y opiniones, a través de la encuesta se obtuvo información del personal que labora en el departamento de administración tributaria, adquiriendo información directa del tema a tratar.

Entre las encuestas realizadas se mencionan datos como el número de entradas y salidas, el sistema en desarrollo y otros.

Técnicas de Análisis de Datos:

Las técnicas que se aplicaron para el siguiente estudio fueron: la observación directa y encuesta aplicadas al personal del departamento en estudio.

Finalizada la recolección de datos fue necesario organizarlos a fin de aplicar un análisis, para obtener conclusiones que vayan en función con los objetivos propuestos. Según Hurtado (2006). El análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos.

CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta consistió en una serie de preguntas, cuyas características permitieron obtener información escrita y fue aplicada a los empleados del departamento de administración tributaria de la gobernación del estado bolivariana de nueva Esparta.

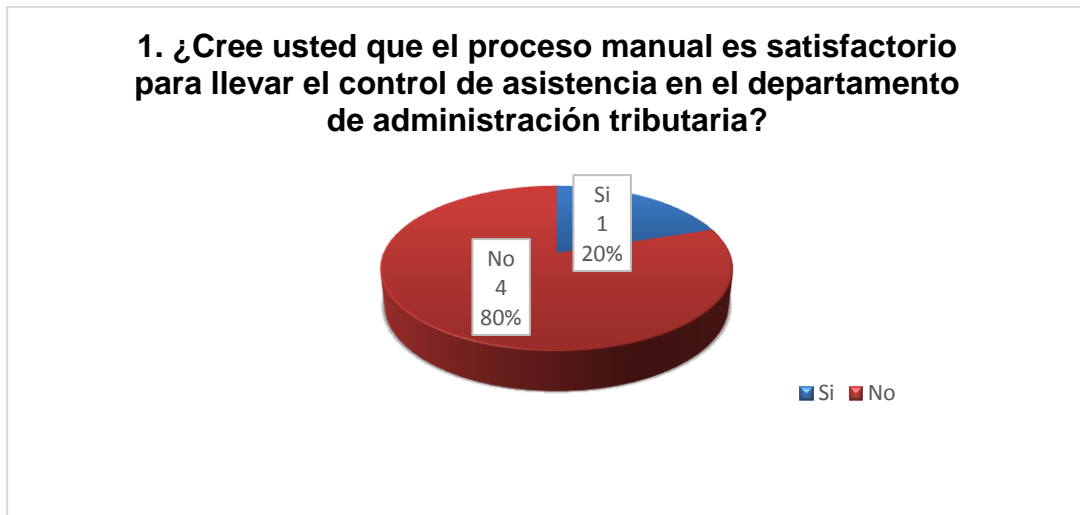
MODELO DE ENCUESTA

1. ¿Cree usted que el proceso manual es satisfactorio para llevar el control de asistencia en el departamento de administración tributaria?
SI () NO ()
2. ¿Usted considera necesaria la automatización del sistema de información para el registro de entrada y salida de los empleados del departamento? SI () NO ()
3. ¿Considera usted importante el control de asistencia utilizado actualmente para la productividad del departamento? SI () NO ()
4. ¿Cree usted que sería beneficioso para el departamento la incorporación de un sistema automatizado de control de asistencia para el personal? SI () NO ()
5. ¿Considera usted que el cumplimiento del horario laboral del personal que trabaja en el departamento puede mejorar con la incorporación de un sistema automatizado? SI () NO ()
6. ¿Considera usted que el rendimiento del personal del departamento mejoraría al incorporar un sistema automatizado para el control de asistencia? SI () NO ()
7. ¿Cree usted que la implementación de nuevos equipos tecnológicos solventaran los inconvenientes de los procedimientos de control de asistencia actual? SI () NO ()
8. ¿Considera usted que deben realizarse cursos de capacitación para el manejo del sistema automatizado? SI () NO ()

9. ¿Considera usted que la aplicación del nuevo sistema automatizado influiría directamente en tu comportamiento en el área laboral con respecto a tus actividades? SI () NO ()
10. ¿Se resistiría usted al momento de la aplicación de un sistema automatizado para el control de asistencia en el departamento? SI () NO ()
11. ¿Considera usted lo más idóneo que al momento de faltar o incumplir con el horario de trabajo al implementar el nuevo sistema automatizado, que el patrono le descuente el día no laborado? SI () NO ()
12. ¿Piensa usted que el proceso manual utilizado actualmente para el control de asistencia del personal, garantizara la toma de decisiones por el jefe del departamento? SI () NO ()
13. ¿Usted considera que la incorporación de un sistema automatizado influiría de manera positiva a la toma de decisiones por la alta gerencia? SI () NO ()
14. ¿Usted considera que la incorporación de un sistema automatizado afectaría el resultado de su evaluación de desempeño? SI () NO ()

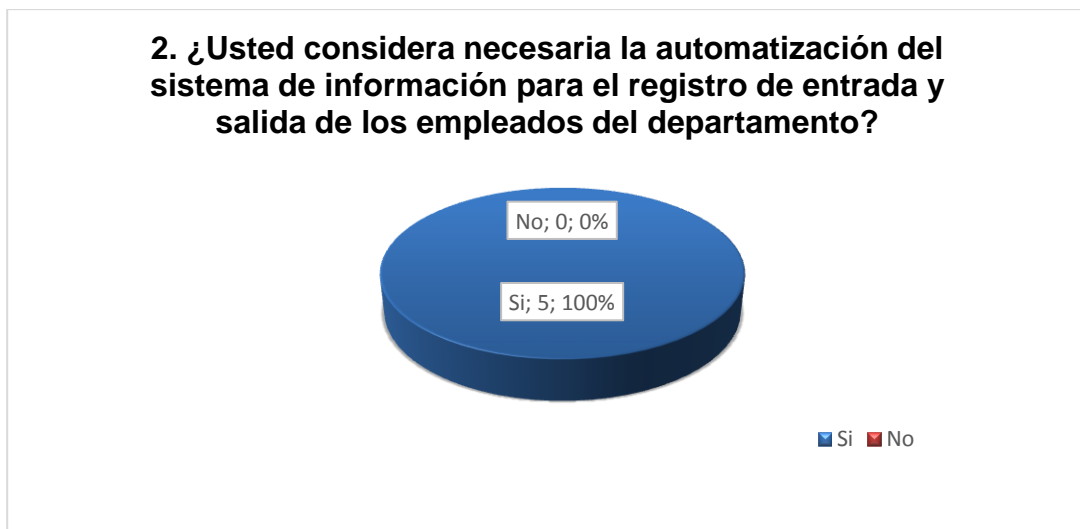
GRAFICAS

Grafico 2. Interrogante 1



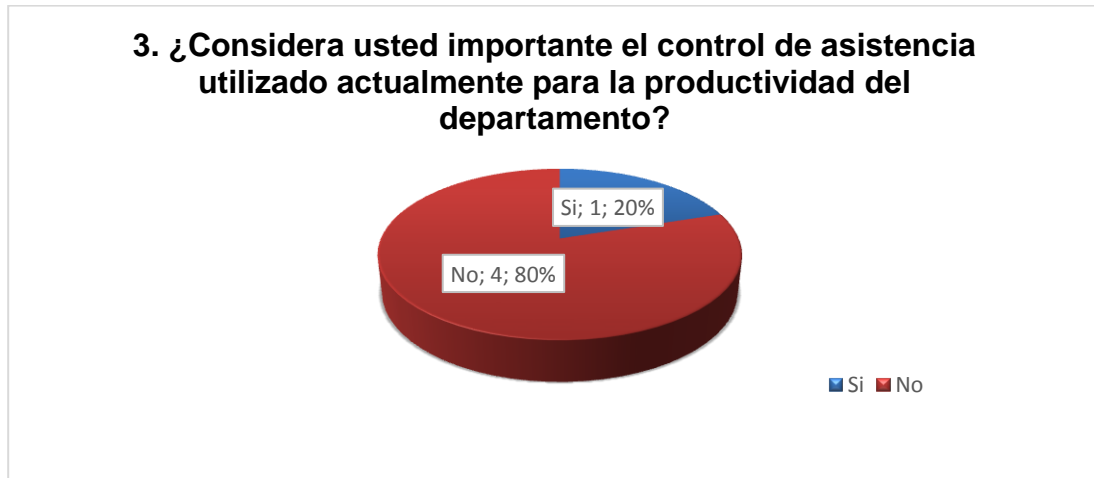
De acuerdo a las respuestas dadas por los empleados, un 80% cree que el sistema manual no es satisfactorio, por lo que el otro 20% piensa que sí.

Grafico 3. Interrogante 2



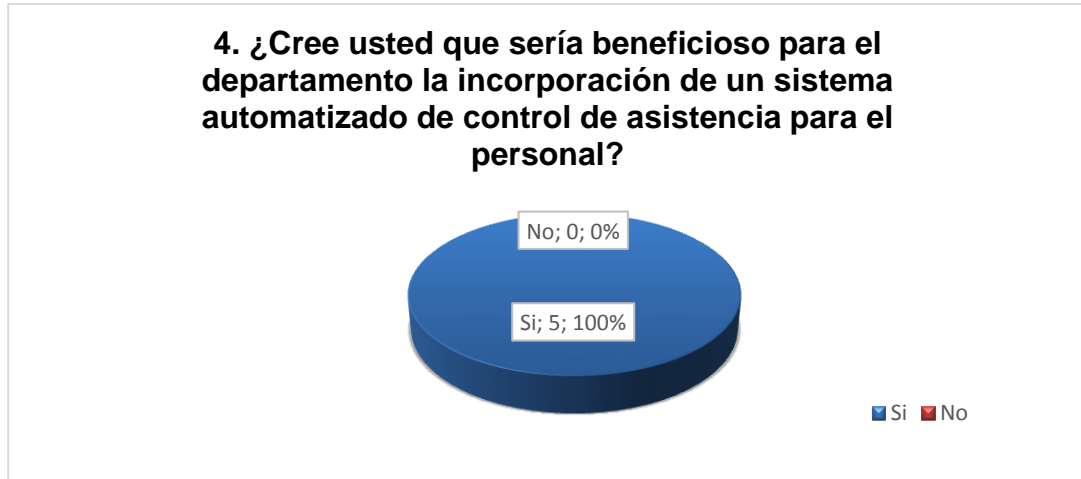
En esta pregunta puede apreciarse la necesidad de automatización del sistema de información manual implementado actualmente en la empresa, puesto que el 100% de los empleados colocaron que sí.

Grafico 4. Interrogante 3



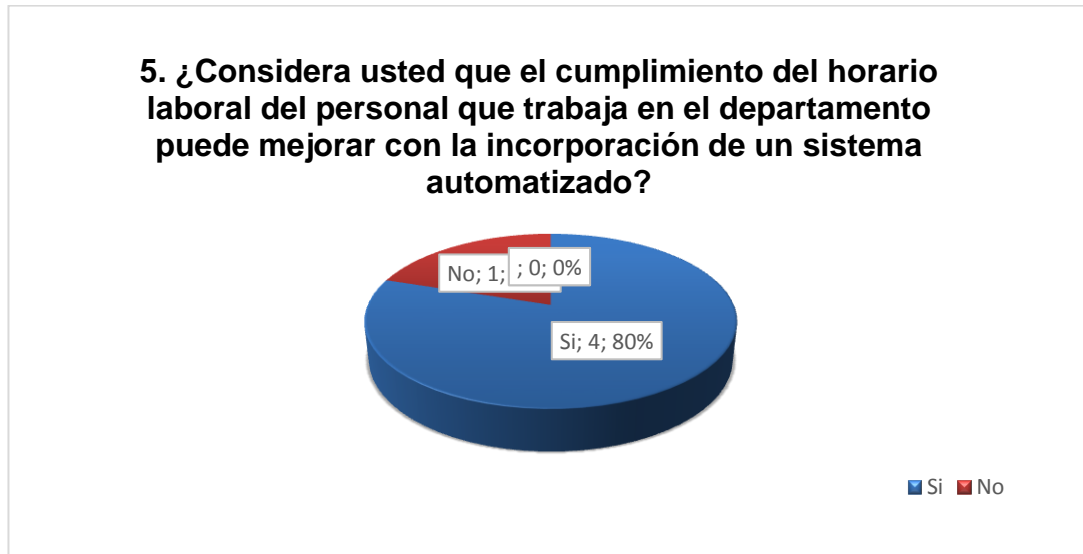
Según los resultados obtenidos, el 80% de los empleados considera que el control de asistencia utilizado actualmente en el departamento no es importante para la productividad, mientras que un 20% piensa que es importante.

Grafico 5. Interrogante 4



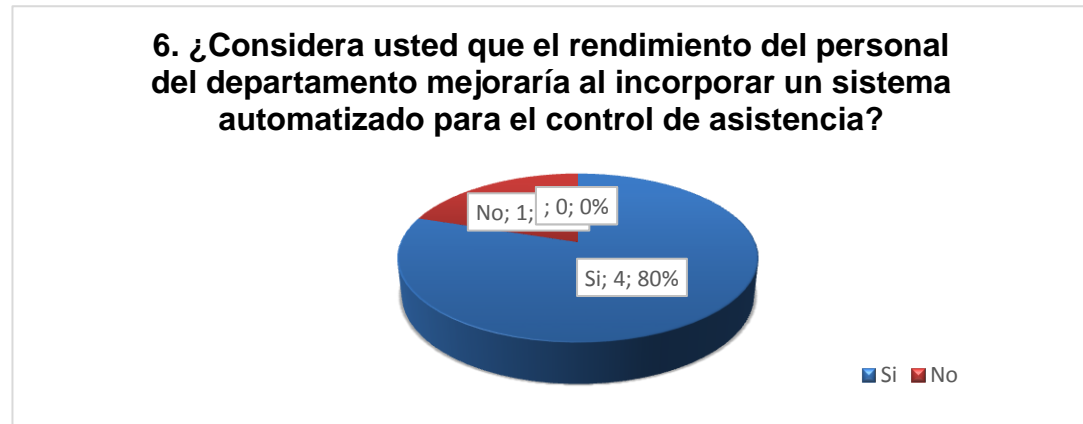
En esta pregunta se puede apreciar que el 100% de los empleados piensa que la incorporación de un sistema automatizado para el control de asistencia del personal es beneficioso para el departamento de administración tributaria.

Grafico 6. Interrogante 5



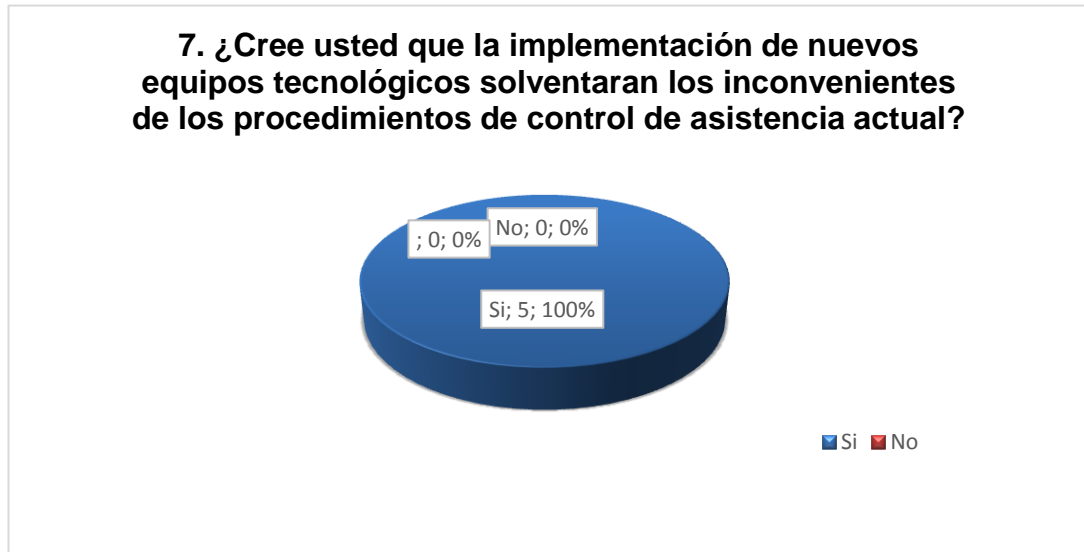
De acuerdo a los datos recolectados, el 80% de los empleados considera que la incorporación de un sistema automatizado para el control de asistencia del personal mejoraría el cumplimiento de horario del personal, mientras que el 20% piensa lo contrario.

Grafico 7. Interrogante 6



Tal como puede observarse en la gráfica, el 80% de los empleados considera que el rendimiento del personal mejoraría con la incorporación de un sistema automatizado para el control de asistencia, mientras que el 20% restante considera que no.

Grafico 8. Interrogante 7



Con respecto a la anterior pregunta, se puede observar que el total de los empleados (100%) piensa que la implementación de nuevos equipos tecnológicos solventaran los inconvenientes actuales en los procedimientos manuales de control de asistencia del personal.

Grafico 9. Interrogante 8



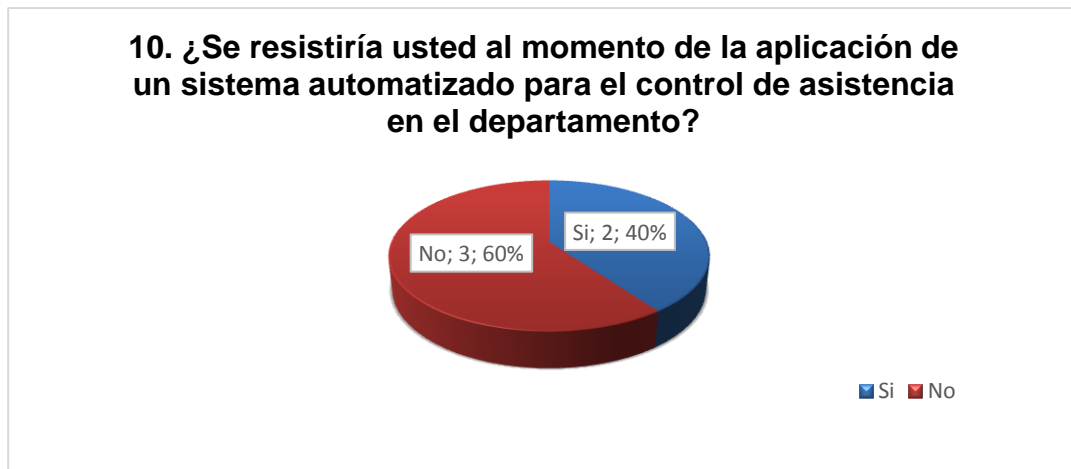
De acuerdo a las respuestas dadas por los empleados, el 80% piensa que deben realizarse cursos de capacitación para la implementación de un sistema automatizado para el control de asistencia del personal, mientras que el 20% restante piensa que no es necesario.

Grafico 10. Interrogante 9



Con respecto a la gráfica anterior, el 100% de los empleados considera que la aplicación de un nuevo sistema automatizado influiría directamente en el comportamiento de los mismos, en cuanto a sus actividades en el área laboral.

Grafico 11. Interrogante 10



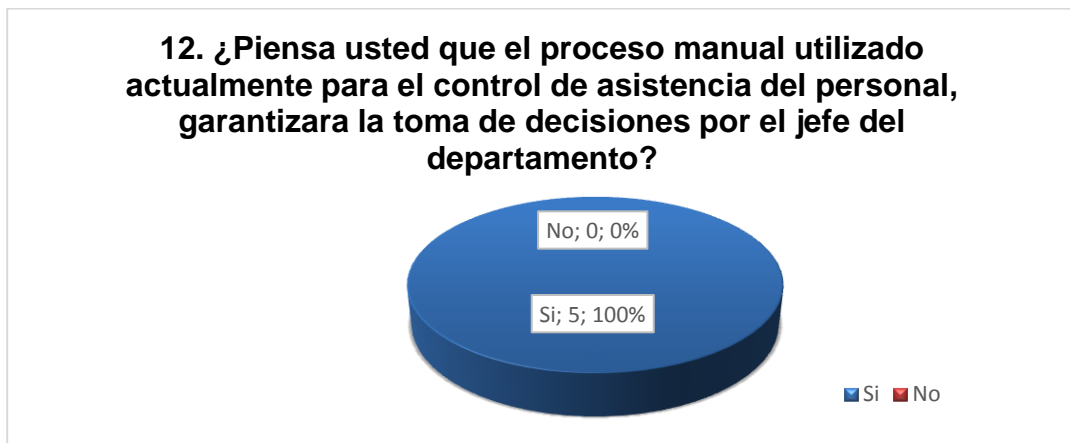
Según los resultados obtenidos, el 60% de los empleados piensa que no se resistirían al momento de la incorporación de un sistema automatizado para el control de asistencia, mientras que el 40% del personal si se resistiría a ese cambio.

Grafico 12. Interrogante 11



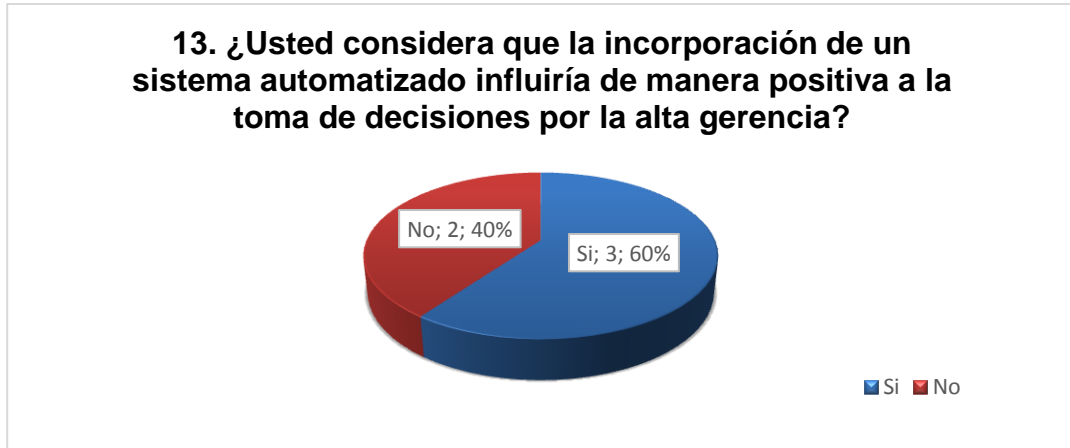
De acuerdo a los datos recolectados, un 40% piensa que al incumplir con el horario de trabajo, el patrono no debería descontar el día no laborado, mientras que el 60% mayoritario piensa que si.

Grafico 13. Interrogante 12



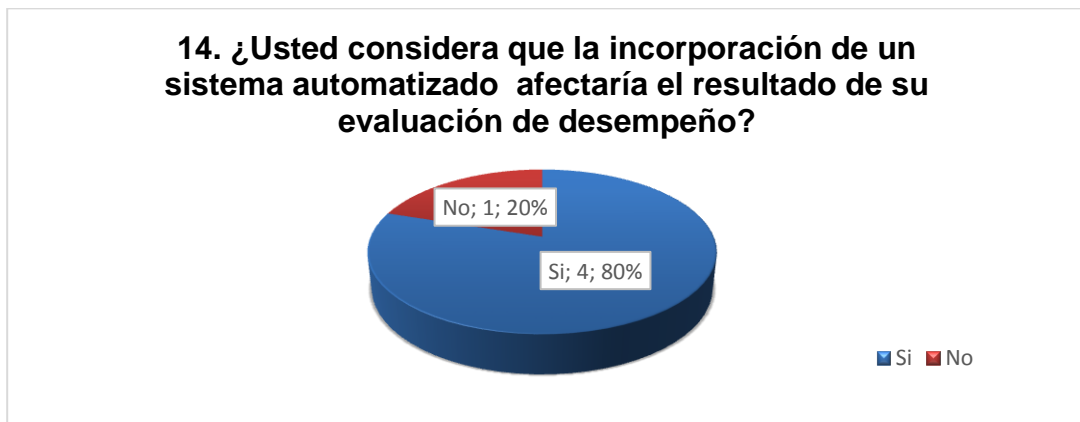
Tal como puede observarse en la grafica, el total de los empleados piensa que el proceso manual para el control de asistencia del personal utilizado actualmente garantizara la toma de decisiones por el jefe de departamento.

Grafico 14. Interrogante 13



Con respecto a este ítem, el 60% de los empleados piensa que la automatización del sistema manual de información influiría de manera positiva a la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, mientras que el 40% restante piensa que no.

Grafico 15. Interrogante 14



De acuerdo a las respuestas dadas por los empleados, el 80% considera que la incorporación de un sistema automatizado afectaría el resultado de la evaluación de desempeño del personal, mientras que el 20% restante piensa lo contrario.

CONCLUSIONES

Actualmente las empresas o instituciones buscan automatizar sus procesos de información, con el propósito de mejorar su productividad, ahora bien los diseños de sistemas de control de asistencia son imprescindibles en toda organización puesto que permiten monitorear el cumplimiento de la jornada laboral de los empleados de manera oportuna.

En este sentido automatizar el proceso de control de asistencia, implica implementar diversas tecnologías de información y comunicación, capaz de generar reportes en tiempo real, de forma rápida, segura y eficiente.

El sistema automatización permite llevar de manera clara, concisa y confiable el registro de las horas de entrada y salida de los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Nueva Esparta, facilitando así las auditorias periódicas para el pago de la cesta tickets.

Los sistemas de información manuales interactúan entre sí sin la intervención de equipos automatizados, lo que trae como consecuencia el fortalecimiento de la estructura organizativa y va a estar basada en las innovaciones tecnológicas y han alcanzado sin duda alguna en los últimos años un gran auge en el desarrollo de las distintas áreas de trabajo, debido a que su utilización agiliza los procesos proporcionando información altamente confiable y en muchos casos garantizando la seguridad tanto de los datos a procesar como a la información.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que el jefe del departamento de administración tributaria de la gobernación del estado Nueva Esparta, solicite ante la jefatura de computación la aplicación de un sistema automatizado que le permite llevar de manera confiable el registro y control de entrada y salida del personal.
- El jefe del departamento debería ser el único responsable de la información que es ingresada al sistema automatizado, para evitar cualquier alteración de los datos registrados.
- Utilizar el sistema automatizado diseñado anteriormente con la finalidad de mejorar la rapidez de los procesos de control de asistencia del personal del departamento de administración tributaria de la gobernación del estado Nueva Esparta.
- Realizar charlas de sensibilización sobre el funcionamiento del sistema automatizado al personal de recursos humanos del departamento de administración tributaria y aclarar las dudas que se pudieran presentar en relación al mismo.
- Capacitar a los usuarios sobre la manera en que deben operar el sistema automatizado con el fin de familiarizarlos con el mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini M. (1987) Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental. Caracas Editorial Panapo.
- Benítez Sán Chez, Vicente, Curso de Administración y Control de Inventarios, Apartado Plaza las Américas.
- Bonnet, P. Año 1992. Programación Estructurada. Editorial Pretice 89.
- Burch (1988). El Desarrollo de un Sistema de Información Trabajo de Grado del Caballero Mejía.
- Blanco, C. (2002). Diseño de un Sistema Automatizado de Envío y Recepción de Correspondencia Interna.
- CUAM. Año 2005. Guía para la Elaboración y Presentación del Trabajo Especial de Grado.
- Forrester, J. (2001). Méndez, C. (1998).
- Hernández, R. (1994). Metodología de la Investigación, McGraw-Hill.
- Hernández, F. Y Baptista, J. (1996). Síntesis de la Investigación. Ediciones Eneva.
- Ibarra, J (2004) Propuesta para el diseño de un sistema automatizado que lleve el control efectivo en forma del proceso de inscripción en la escuela técnica comercial Luís Razetti. Trabajo Especial de Grado del Colegio Universitario de Administración y Mercado.
- Korn, A. (1973). Metodología de la Investigación. Ediciones COBO.
- Loyola, (1995). El Sistema Automatizado Trabajo de Grado del Caballero Mejía.
- Méndez, C. (1998) Metodología de la Investigación. Ediciones COBO.
- Morales, H. (1999). El Acceso y Control de Documentos por medio de un Sistema Automatizado.
- Orjuelo, F. (2003). Implementación de un Sistema Automatizado de Correspondencia y Control de Documentos.

- Quintero, A. (2001) Implantación de un Nuevo Sistema de Control de Inventarios e Investigación Acerca de los Resultados de su Aplicación.
- Ruiz, J. (1998). Control y Proceso de Correspondencia de SHELL Productos C.A. Trabajo de Grado del Simón Rodríguez.
- Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. Editorial Panapo.
- Salinas, J. (2005). Desarrollo de un Sistema Automatizado.
- Saussure, F. (1991). El Sistema. Trabajo de Grado del Caballero Mejía.
- Selltiz, J. (1988). Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales, Ediciones Rialp.
- Sierra, R. (1979). Técnicas de Investigación social, Teoría y Ejercicios, Editorial Paraninfo.

ANEXOS

Marcaje de Entrada al Departamento de Administración Tributaria:

The screenshot shows a web browser window with the URL `192.168.0.159/cene/marcado/marcado.php`. The page title is "REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL". The date and time displayed are **25/04/2016** and **09:03:47 AM**. Below this, there is a field for "Numero de Cedula:" which is empty. The employee's name is **GRETTY DIVILEY ATELLA BRAVO** with ID **6122659**. A photograph of the employee is shown on the left. A large green button with the word **ENTRADA** is prominently displayed. Below the button, the time **25/04/2016 - 08:57:35 AM** is recorded. A Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 09:01 a.m. on 25/04/2016.

Marcaje de Salida al Departamento de Administración Tributaria:

The screenshot shows the same web application as above, but with the date and time updated to **25/04/2016** and **09:05:12 AM**. The employee's name and ID remain the same: **GRETTY DIVILEY ATELLA BRAVO** (6122659). The large button is now red and contains the word **SALIDA**. Below it, the time **25/04/2016 - 09:03:21 AM** is recorded. The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 09:04 a.m. on 25/04/2016.

Lista de Asistentes:

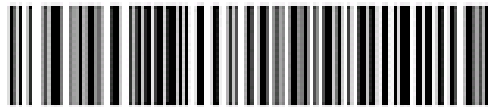


Sistema de Información Automatizado Gobernación del Estado Bolivariano de Nueva Esparta
Reporte de Asistencia del 21/04/2016
Dirección: TODAS LAS DIRECCIONES

Listado de Asistentes

Cedula	Nombre	Entrada	Salida
11144676	ALEXIS JAVIER GUERRA SUAREZ	06:24:55 am	02:00:04 pm
8396643	ANGELES ZENAIDA ALCALA MATA	06:44:47 am	02:25:12 pm
15934557	AROLDY DANIEL AGUERO PATI	07:02:03 am	02:07:58 pm
5482703	JOSE LUIS SUAREZ	07:15:33 am	02:01:02 pm
4654397	ALEXIS JOSE FERNANDEZ HERNANDEZ	07:15:36 am	02:01:58 pm
16931555	LUXERMY DEL VALLE TOVAR BELLO	07:19:03 am	02:00:46 pm
8926627	JOSE MARIA MILLAN MARQUEZ	07:20:08 am	02:01:10 pm
12224570	EVELINDA DEL VALLE PEREZ CARRASCO	07:23:30 am	02:08:06 pm
9303416	FELIPE JOSE FERNANDEZ FERMIN	07:28:35 am	02:01:19 pm
4649004	MISCAMBRIO RAMON SILVA CARRE	07:28:47 am	02:00:47 pm
12669638	MARIA GABRIELA LEON DE AGUILERA	07:33:07 am	02:04:06 pm
8392072	ROBERTO SALVADOR RAMOS GARCIA	07:42:34 am	02:00:38 pm
5643691	AIYAMARA SALINAS COLMENARES	07:43:27 am	02:00:36 pm
12506912	YAQUELINE GREGORIA GONZALEZ SUAREZ	07:43:58 am	02:03:04 pm
14055011	MARICRUZ TURKALI GUERRA	07:44:01 am	02:00:56 pm
11410172	VIRGINIA MERCEDES CEDE PINTO	07:46:26 am	02:03:31 pm
19115217	SANTIAGO DEL JES URDANETA ANT	07:48:44 am	02:06:03 pm

Lector o Código de Barra.



*HID Keyboard Emulation

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Gutiérrez Caraballo, Euro José	CVLAC: 21.324.781 E MAIL: eurodollar@gmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Cambio, Resistencia al Cambio, Administración Tributaria, Gerencia, Estrategia, Proceso de Gestión Estratégica, Sistemas de Información, Automatización

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública
Administración	Gestión del Cambio Organizacional
	Gerencia Estratégica
	Sistemas de Información Gerencial

RESUMEN (ABSTRACT):

El tema en estudio está compuesto por tres cátedras diferentes, la Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial. Ahora bien, se puede definir la resistencia al cambio organizacional como cualquier conducta que refleja la oposición o negación de uno o varios trabajadores a modificar su rango social dentro de la organización. En este sentido, se analizaron las causas de la resistencia al cambio organizacional en los procedimientos administrativos realizados por los empleados del departamento de Administración Tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta. Por otra parte, la Gerencia Estratégica es el proceso que busca la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluyendo el cálculo de indicadores financieros para saber la situación real de la empresa, así como también los factores internos y externos que la afectan. Finalmente, los Sistemas de Información Gerencial, proporcionan informes periódicos para la planeación, el control y la toma de decisiones, donde interactúan las personas y las computadoras entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una organización. De esta manera, se propone la automatización del control de asistencia del personal del departamento de administración tributaria de la Gobernación del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

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:	12.919.907			
	E_MAIL	daniel77espana@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Díaz, David	CVLAC:	4.910.182			
	E_MAIL	david.diaz@cantv.net			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Figueroa, Ángel	CVLAC:	11.145.560			
	E_MAIL	avfigueroa@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	26
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TRABAJO_DE_GRADO_EURO_GUTIERREZ	DOCX
TRABAJO_DE_GRADO_EURO_GUTIERREZ	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 CONTADURÍA PÚBLICA

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

CONTADURÍA PÚBLICA

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

Gutiérrez Caraballo, Euro José



TUTOR

Salazar, Daniel



JURADO

Díaz, David



JURADO

Figueroa, Ángel

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS
