

REVISTA CIENTÍFICA  
**GERENS**  
ENERO - JUNIO DE 2018

**N°2**  
Edición 2018-I



Universidad Nacional Experimental de los  
Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"

Publicación Semestral  
Depósito Legal: C02017000009  
ISSN: 2665-0002

## **TABLA DE CONTENIDO**

REVISTA GERENS  
NÚMERO 2. ENERO-JUNIO 2018

	Págs.
<b>INVESTIGACIONES DE POSTGRADO</b>	
1 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. CASO: OESEPP – ZEEBC Wilyer José Castillo Pérez, Gustavo Alonzo Jaime Gámez	10-16
2 MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ SAN CARLOS, COJEDES María Alejandra Dávila Albornoz, Antonio Luis Flores Diaz	17-25
3 MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL COJEDES Samuel José Ochoa Farfán, Víctor Mendoza	26-32
4 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL COMO IMPULSO COMERCIAL EN LA PyME DIAGNODENTAL C.A. Andreina Graciela Silva Soto, Luis Fernando Guerrero Sequera	33-43
5 MODELO TYLER DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN TELEMIC, C.A. EN EL ESTADO COJEDES Yanira del Valle Aular, Antonio Luis Flores Diaz	44-53
6 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA UNELLEZ NÚCLEO TINAQUILLO Mariela Josefina Romero Ochoa, Blanca María Barrios Aguilar	54-63
7 EFECTO DE LA INFLACIÓN Y EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES Niurkys Yalisset Castillo Tejeda	64-71
<b>ENSAYOS ACADÉMICOS</b>	
8 GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO OPERATIVO PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS Jesús Alfredo Farfán Galíndez	72-80
<b>NORMATIVA PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS EN GERENS</b>	81-84



**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales**

# *Gerens*

La **UNELLEZ** sembrando las nuevas dinámicas gerenciales que demanda la sociedad y la economía.

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales**  
**“Ezequiel Zamora”** San Carlos, Estado Cojedes, Venezuela  
Número 2 / Enero – Junio 2018

GERENS Número 2 / Enero – Junio 2018

La **UNELLEZ** sembrando las nuevas dinámicas gerenciales que demanda la sociedad y la economía.

REVISTA ARBITRADA, aprobada según Resolución Consejo Directivo UNELLEZ N° 2017/403 de fecha 01/08/2017 punto 75. PERIODICIDAD: SEMESTRAL.

**Latindex Directorio:** <https://latindex.unam.mx/latindex/ficha?folio=28060>. Folio: 28060. Folio Único: 24548

La revista **GERENS** constituye un órgano divulgativo del Área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) - Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI), Cojedes, y de toda la UNELLEZ; además, posee un carácter científico y humanístico, orientado a promover la investigación, la reflexión y la generación de conocimientos en las Ciencias Gerenciales y áreas afines. Se presenta como una publicación semestral, fundada en el año 2017. Se publican resúmenes de trabajos culminados y avances de investigación, trabajos de ascenso, ensayos académicos, reseñas de libros y experiencias pedagógicas producidas por el personal docente, de investigación y estudiantes de postgrado (4to y 5to nivel) de la UNELLEZ-VIPI y otros autores del ámbito nacional e internacional. La selección de cada aporte dependerá, en primer lugar, del uso y adecuación de la normativa establecida, en segundo lugar, atender con celeridad las observaciones que resulten del proceso de arbitraje respectivo requerido por la revista.

Revista disponible en: <http://unellez.edu.ve> y <http://postgradovipi.50webs.com/>

**GERENS** magazine is an informative body of the Postgraduate Area of the National Experimental University of the Western Plains Ezequiel Zamora (UNELLEZ) - Vicerrectorado of Infrastructure and Industrial Processes (VIPI), Cojedes, and of all the UNELLEZ; In addition, it has a scientific and humanistic character, aimed at promoting research, reflection and generation of knowledge in Management Sciences and related areas. It is presented as a biannual publication, founded in the year 2017. Summaries of culminated works and advances of investigation, works of ascent, academic essays, book reviews and pedagogical experiences produced by the teaching staff, of investigation and postgraduate students (4th and 5th level) of the UNELLEZ-VIPI and other authors of the national and international scope. The selection of each contribution will depend, in the first place, on the use and adequacy of the regulations established, secondly, to promptly address the observations resulting from the respective arbitration process required by the journal.

ISSN-L: 2665-0002. Depósito Legal: CO2017000009

DIRECTOR: Dr. ANTONIO LUIS FLORES DIAZ

EDITOR: Dr. GUSTAVO ALONZO JAIME GAMEZ

#### **COMITE EDITORIAL**

Dr. WILMER J. SALAZAR SANTANA (UNELLEZ)

Dr. GUSTAVO ALONZO JAIME GAMEZ (UNELLEZ)

Ph.D. JUAN FERNÁNDEZ MOLINA (UNELLEZ)

Dr. ANTONIO LUIS FLORES DIAZ (UNELLEZ)

#### **COORDINADOR ACADÉMICO DEL CONSEJO DE ARBITRAJE**

MSc. DANNY ORASMA VILLAMEDIANA (UNELLEZ)

VERSIÓN ELECTRÓNICA: Dr. ANTONIO LUIS FLORES DÍAZ - MSc. LUIS GERARDO VIVAS – MSc. Robert Ardiles.

DIRECTORA DE CANJE: MSc. MARJORIE GONZÁLEZ

PORTADA: Fotografía tomada en el área de postgrado VIPI por la Lcda. Jesulma López / Diseño y digitalización de portada: MSc. Robert Ardiles.

Dirección: Coordinación del área de Postgrado de la UNELLEZ - VIPI, Sector Cantaclaro, San Carlos, Edo. Cojedes. Teléfonos: 0258 4331718. Email: [revistagerens@gmail.com](mailto:revistagerens@gmail.com).

VERSIÓN DIGITAL.

## AUTORIDADES DE LAUNELLEZ

*Dr. Alberto José Quintero*  
**Rector**

*Dr. Oscar Ernesto Hurtado Jara*  
**Secretario**

*Prof. Humberto Rivero (E)*  
**Vice-Rector de Servicios**

*Dra. Yajaira Pujol (E)*  
**Vice-Rectora de Planificación y Desarrollo Social**  
Barinas, estado Barinas

*Prof. Héctor Montes*  
**Vice-Rector de Producción Agrícola**  
Guanare, estado Portuguesa

*Dr. Wilmer J. Salazar*  
**Vice-Rector de Infraestructura y Procesos Industriales**  
San Carlos, estado Cojedes

*Profa. Marys Orasma*  
**Vice-Rectora de Planificación y Desarrollo Regional**  
San Fernando de Apure, estado Apure

*Dra. María Andueza*  
**Directora de Creación Intelectual**  
Barinas, estado Barinas

*MSc. Ana Iris Peña*  
**Directora de Estudios Avanzados**  
Barinas, estado Barinas

*Dra. Zoleida Lovera*  
**Directora-Gerente FEDUEZ**  
Barinas, estado Barinas

*Dra. Jacqueline Pérez*  
**Director de Vinculación Socio Comunitaria**  
Barinas, estado barinas

## **AUTORIDADES DE LA UNELLEZ SAN CARLOS**

*Dr. WILMER SALAZAR. SANTANA*  
**VICE-RECTOR DEÁREA**

*ING. MARIA EUGENIA PAREDES*  
**JEFE PROGRAMA INGENIERÍA, TECNOLOGIA Y ARQUITECTURA**

*MSc. JORDY GÁMEZ*  
**JEFE PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y DEL MAR**

*Dr. ANTONIO FLORES DIAZ*  
**JEFE PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES**

*MSc. VICTOR MENDOZA*  
**JEFE PROGRAMA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

*Dr. GUSTAVO JAIME GAMEZ*  
**JEFE PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS**

*Ph.D. JUAN FERNÁNDEZ MOLINA*  
**JEFE PROGRAMA - SUBGERENTE DE PUBLICACIONES COJEDES**

*LICDA. LOREDANA GIUST*  
**SECRETARIA DEL CONSEJO ACADÉMICO**

*MSc. PATRICIA ROJAS*  
**COORDINADORA DE CREACIÓN INTELECTUÁL**

*ING. YESSICA AGUIRRE*  
**COORDINADORA DE EXTENSIÓN**

*LICDO. EFRAIN GARCÍA*  
**COORDINADOR DE CULTURA**

## **EDITORIAL**

Existen días especiales en la vida de los seres humanos. Igualmente sucede en las organizaciones, las cuales se componen de personas trabajando alrededor de objetivos. Hoy es uno de esos días, cuando con orgullo presentamos ante la comunidad académica el segundo número de la Revista Gerens, con artículos producidos en su mayoría, mediante los trabajos de grado de los participantes de las Maestrías en: Administración mención Gerencia General y Gerencia Pública del Programa de Estudios Avanzados de la UNELLEZ en su Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI).

Siempre que se alcanza una meta es conveniente hacer historia sobre ella. Voltar atrás y observar con detalle el camino recorrido para alcanzarla. Valorar los obstáculos, y estar seguro de haber disfrutado el camino lo suficiente para continuar la marcha hacia futuros tan inciertos como prometedores. Por ello debemos remontarnos al año 2004 cuando surgió la Maestría en Administración mención Gerencia General en nuestra casa de estudios, ofreciendo por primera vez oportunidad de cursar postgrado en dicha área a los profesionales de la región y al año 2009, cuando se inició la Maestría en Gerencia Pública.

Es en el año 2017, bajo la visión del Dr. Alberto Quintero, Rector UNELLEZ y del Dr. Wilmer Salazar, Vicerrector de área, que se cristalizan los esfuerzos por contar con una publicación arbitrada que permita divulgar los estudios que en el área gerencial se realizan y con especial hincapié en la difusión de los trabajos de grado merecedores de la mención publicación en las Maestrías antes señaladas.

La publicación del segundo número de la Revista Gerens coincide con la construcción del Doctorado en Gerencia Avanzada de la UNELLEZ. Conscientes estamos de la responsabilidad de seguir formando a los profesionales de la Patria tanto en cuarto como en quinto nivel. Un compromiso ineluctable que hemos suscrito con nuestro país, al cual no podemos fallarle. Enhorabuena egresados de nuestras Maestrías, su esfuerzo hoy se ve recompensado y publicado.

Dr. Gustavo Alonzo Jaime / Editor

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. CASO: OESEPP – ZEEBC**

*(MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM AS A MANAGEMENT TOOL FOR DECISION-MAKING. CASE: OESEPP – ZEEBC)*

Wilyer José Castillo Pérez

MSc. en Gerencia Pública (UNELLEZ). [wilyercastillo@gmail.com](mailto:wilyercastillo@gmail.com)

Gustavo Alonzo Jaime Gámez

Doctor en Gerencia (UNY). [jaimegustavoalonzo@gmail.com](mailto:jaimegustavoalonzo@gmail.com)

**Recibido:** 22/03/2018. **Aceptado:** 20/06/2018

### **RESUMEN**

La investigación presentada tiene como objetivo. Crear un sistema de información gerencial como herramienta de gestión para la toma de decisiones en la oficina estratégica de seguimiento y evaluación de políticas públicas (OESEPP) de la zona educativa del estado bolivariano de Cojedes (ZEEBC). La misma se basa en la Teoría General de Sistemas, la cual, permite la explicación de los fenómenos y pronosticar la conducta futura. Enmarcada dentro del campo social la investigación emplea un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de nivel descriptivo de campo. Se utilizó la técnica de la observación participante. La población a estudiar fue de treinta y nueve (39) personas y la muestra censal total, a la cual se le aplicó un cuestionario con 27 ítems usando la escala de Likert con 5 opciones de respuesta. Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva, la prueba confiabilidad se llevó a cabo a través del “Coeficiente Alfa de Cronbach”, cuyo valor arrojó el 0,88 logrando un resultado de alta confiabilidad para el desarrollo teórico-práctico de la misma. Por tanto se recomendó la implementación de un SIG por etapas o fases, el mismo, considerara los aciertos y desaciertos que pudiera tener, permitiendo su reajuste de ser necesario, estará facultado para brindar apoyo y el direccionamiento en la toma de decisiones.

**Palabras Claves:** Sistemas de información, Herramientas de gestión, Toma de decisiones.

### **ABSTRACT**

The research presented is aimed at. Create a management information system as a management tool for decision making in the strategic office for monitoring and evaluation of public policies (OESEPP) in the educational area of the Bolivarian state of Cojedes (ZEEBC). It is based on the General Theory of Systems, which allows the explanation of phenomena and predict future behavior. Framed within the social field, research employs a quantitative approach and a non-experimental, descriptive level field design. The technique of participant observation was used. The population to be studied was thirty-nine (39) people and the total census sample, to which a questionnaire was applied with 27 items using the Likert scale with 5 response options. For the analysis, descriptive statistics were used. The reliability test was carried out using the "Cronbach Alpha Coefficient", whose value yielded 0.88, achieving a result of high reliability for the theoretical and practical development of the same. Therefore, it was recommended the implementation of a GIS in stages or phases, the same, consider the successes and failures that could have, allowing its readjustment if necessary, will be able to provide support and guidance in decision making.

**Key words:** Information systems, Management tools, Decision making.

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo, la información es uno de los principales pilares para la toma de decisiones, la información es la herramienta estratégica, hoy por hoy, más importante en una gestión, cuando un sistema de información está totalmente integrado a los demás sistemas de la organización con alta probabilidad se darán decisiones oportunas y favorables para la misma. Por ello, los sistemas de apoyo en la toma de decisiones están orientados en gran medida a contribuir a la solución de problemas semiestructurados y no estructurados, y a la planificación futura. Actualmente, los sistemas de información para la toma de decisiones gerenciales, pasan a formar parte como una de las herramientas más robustas en el Control de Gestión Moderno. Los sistemas de información pueden ser vistos como una sociedad, puesto que abarcan un amplio sector de ésta, produciendo cambios en la perspectiva que los usuarios tienen, así como de las demandas y servicios.

El cambio que se espera del profesional que recoge los datos sobre los eventos de un acontecer es que los adapte y los reproduzca como información, siendo exitoso con base al enriquecimiento de sus competencias y su labor, teniendo como consecuencia el aumento de su responsabilidad frente a ésta. El ámbito moderno en el cual se desempeñan las organizaciones hoy en día, han implementado un evolutivo cambio en la forma de gerenciar,

no es más que el “recurso información” el cual nuevamente es reconocido como una materia prima para la producción de los servicios que se ofrecen.

Al implementar un Sistema de Información es necesario tener en cuenta, cuáles serán los beneficios de la organización en materia de calidad y veracidad de la información, un sistema de información respalda la toma de decisiones, contribuye a la automatización de las actividades y los procesos, lleva la información de manera oportuna a las instancias que la requieran, además brindan oportunidades para cambiar e innovar los procesos en la organización.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

La implementación de la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (O.E.S.E.P.P) a mediados del año 2006 en la Zona Educativa del Estado Bolivariano de Cojedes por orientaciones del Ministerio de Poder Popular para la Educación (MPPE) con el firme propósito de manejar, procesar y concentrar en una sola oficina los datos y la información que este organismo gubernamental genera en el ámbito educativo.

Por ello esta investigación se concentra en los Sistemas de Información que aprovechando en su máxima expresión al hombre como principal elemento, hardware y software, redes de telecomunicación, técnicas de administración de bases de datos computarizadas, así como distintas tecnología

de información, con las cuales se procesaran los datos puros en información útil y lograr de manera más efectiva la toma de decisiones.

Permitirá implantar soluciones integradas, que mejore no sólo la recolección y manejo de los datos, para la medición de objetivos y metas, sino la creación de nuevos procesos, que permita seguir, controlar y evaluar constantemente a los generadores de datos (Jefes de Divisiones, Jefes de Municipios Escolares, Coordinadores Municipales, Directores, Docentes, entre otros) para el manejo de los mismos y logra de esa forma presentar la información veraz y oportuna con calidad, para que la toma de decisiones sea más certera en el proceso decisorio de planificación y evaluación en general.

La acción provocada por la información al convertirse en proceso estratégico, ha provocado que el acierto de la gestión sobre las decisiones cobre un interés especial. Por ello, actualmente las instituciones gubernamentales prestan una especial atención a la hora de otorgar soluciones a los problemas que frecuentemente se presentan en la gestión de información y sus procesos en las mencionadas organizaciones.

En este sentido O'Brien, citado por Domínguez (2006) señala que "La Sociedad de la Información considera a la información como recurso básico en la sociedad, con una economía que depende de la creación, la administración y la distribución de recursos de

información mediante redes globales interconectadas como Internet" (p. 31), brindando a la organización un impacto a través de las mediciones de funcionamiento con el fin de observar con precisión, si el camino por donde transitan es el correcto.

Dentro de este marco, Laudon (2008) citado por Rodríguez (2011), menciona que en cualquier organización actualmente "Las empresas invierten en sistemas de información para obtener diferentes objetivos estratégicos de negocios, como excelencia operativa, nuevos productos, servicios y modelos de negocios, buenas relaciones con el cliente y proveedores, toma de decisiones mejoradas, ventaja competitiva y supervivencia" (p. 76).

Sin duda, el éxito de empresas y organizaciones debe medirse no solo por la efectividad en el buen uso de los Sistemas de Información y las Tecnologías de Información, sino a través del respaldo a las estrategias gerenciales de la organización e intensificando sus estructuras y su cultura organizacional.

Los sistemas de información pueden ser vistos como una sociedad, puesto que abarcan un amplio sector de ésta, produciendo cambios en la perspectiva que los usuarios tienen, así como de las demandas y servicios. El cambio que se espera del profesional que recoge los datos sobre los eventos de un acontecer es que los adapte y los reproduzca como información, siendo exitoso con base al enriquecimiento de sus competencias y su labor, teniendo como

consecuencia el aumento de su responsabilidad frente a ésta.

Es por ello que Royero, Urdaneta y Marín (2014) hacen referencia a la carga ética de su trabajo en la demostración de los rasgos que lo caracterizan, en consecuencia estos profesionales pasan de ser suministradores de la información como simples organizadores, transcriptores y difusores, a ser creadores y modificadores de información. Esta investigación se concentra en los Sistemas de Información que aprovechando en su máxima expresión al hombre como principal elemento, hardware y software, redes de telecomunicación, técnicas de administración de bases de datos computarizadas, así como distintas tecnología de información, con las cuales se procesaran los datos puros en información útil y lograr de manera más efectiva la toma de decisiones.

El ámbito moderno en el cual se desempeñan las organizaciones hoy en día, han implementado un evolutivo cambio en la forma de gerenciar, no es más que el “recurso información” el cual nuevamente es reconocido como una materia prima para la producción de los servicios que se ofrecen. Es así que el uso apropiado de la información, llamado gestión del conocimiento por Drucker, citado por Rodríguez (2011) manifiesta que

A mediados del siglo 20, se ha constituido en una “ventaja competitiva”, ya que el adecuado procesamiento y

posterior utilización de la información, como base y apoyo en la toma de decisiones en las empresas, la hacen convertir en un factor de diferenciación difícil de ser percibido, copiado o igualado. Razón por la cual deben desarrollar sistemas eficientes y eficaces de gestión de la Información (p. 45).

Lo cual permitirá llevar una constante evaluación, seguimiento y control de las políticas públicas emanadas por el Ministerio del poder popular para la Educación.

### **METODOLOGÍA**

La investigación realizada está enmarcada en el enfoque Cuantitativo, utilizando la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación. Dado que el objetivo general de la investigación consiste en crear un Sistema de Información Gerencial (SIG) como herramienta de gestión para la toma de decisiones en la oficina estratégica de seguimiento y evaluación de políticas públicas (OESEPP) de la zona educativa del estado bolivariano de Cojedes (ZEEBC), partiendo de este indicio, se declara como una investigación de aplicación. La misma cuenta con un diseño no experimental y respecto al nivel es descriptivo de campo.

El espacio poblacional del presente estudio estuvo constituido por treinta y nueve (39) personas conformado por la Directora de la Zona Educativa, Jefes de Divisiones, Coordinadores zonales, analistas de la Oficina Estratégica de Evaluación y Políticas Públicas

(OESEPP) y Personal Administrativo del despacho de la Directora de la Zona Educativa del Estado Bolivariano de Cojedes.

La muestra por lo tanto fue censal o total. Es importante destacar que para esta investigación, se utilizó como técnica la encuesta on line a través del instrumento cuestionario, dirigida a los Jefes de Divisiones, Coordinadores Zonales, analistas de la O.E.S.E.P.P y personal administrativo del despacho de la directora de la Zona Educativa del Estado Bolivariano de Cojedes. Así mismo en la presente investigación se utilizó la técnica de la Observación Participante.

#### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los Sistemas de Información, son por lo general el andamiaje desde donde se apoyan e impulsan la toma de decisiones en las organizaciones, son los que juntan, acopian, modificar y recobran todo tipo de información generada por cada una de los colectivos que en el coexisten armoniosamente. Es por ello que el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo, en que esos datos recolectados, procesados y transformados en información con un eficaz seguimiento, control y evaluación se lograría obtener una visión clara de la gestión que se realiza en la Zona Educativa del Estado Bolivariano de Cojedes. Esto no lleva a la norma reflejada en el Artículo 11 del Reglamento Orgánico del Poder Popular para la Educación (2016) que a través de las funciones

establecidas en este artículo la O.E.S.E.P.P del Ministerio del Poder Popular para la Educación tendrá la capacidad de conocer, abarcar y vislumbrar los movimientos, actividades y la influencia que las políticas públicas impartidas desde el mismo, generan cambios favorable a favor o en contra de la población estudiantil y de su talento humano (Docentes, Administrativo y Obreros).

Mientras que el 100 % acumulado manifestó, en que el estableciendo y enmarcando procedimientos con rigurosas normas y reglas adecuadas se obtendrán conclusiones que permitan la toma de decisiones efectiva y veraz. Es por ello que a través de la implementación de los articulados establecidos en cada una de las leyes venezolanas permitirá la captación adecuada de la información y en los tiempos previstos para tal fin.

A través de la implementación y aplicación del sistema de información de la Sala Situacional en esta institución, se pudo contar con una herramienta que permitió mejorar el seguimiento y control de los procesos y sub procesos, teniendo de esta manera información de gran relevancia presentada a través de la consolidación y análisis respectivo, pudiendo de esta forma garantizar continuamente la entrega de la misma a todos los niveles estructurales de la institución, impactando directamente en la toma de decisiones.

## **CONCLUSIONES**

Sobre la base de los objetivos del estudio que se realizó y en atención al análisis e interpretación de los datos extraídos de la aplicación del cuestionario, y la firme intención de diseñar un sistema de información gerencial, para acelerar los procesos y sub procesos concerniente toda la información que maneja la O.E.S.E.P.P mejorar la recolección, procesamiento de los datos y acelerar la transformación de los mismo en información oportuna, convincente y fiable en momento, espacio y tiempo ajustándose a la realidad, y lograr tomar decisiones justas y adecuadas para la gestión de la Zona Educativa del Estado Bolivariano de Cojedes se llegó a las siguientes conclusiones:

Se constató que existía un deficiente análisis crítico de los datos revelando que existe un alto porcentaje (%) de fallas en lo referido a los procesos y sub procesos que se realizan en la O.E.S.E.P.P, lo que llevo a disponer de un adecuado y certero manejo de la comunicación y el flujo de la información que fuese capaz de responder a las demandas exigidas por la zona educativa. El equipo de la O.E.S.E.P.P no disponían de los conocimientos mínimos necesarios en el manejo de informes y análisis detallado de los procesos, motivo por el cual a través de la estrategia de capacitación implementada, se logró fortalecer y diseñar habilidades varias en el manejo de información.

Delegar responsabilidades claras y precisas al personal con el fin de entender cada uno de los procesos los datos y la información, esto con la intención de evaluar y conocer con que pulcritud se ejecutan cada uno de estos, permitiendo captar con objetividad la descompostura y atacarla al momento. Establecimiento de normas, reglas, sanciones y amonestaciones legales que permitan la fluidez y prontitud necesaria en la entrega de los datos e impedir el incumplimiento por las circunstancias que fueran en el manejo de los datos y la información, establecidas en distintas leyes de la República Bolivariana de Venezuela. Unificar y determinar el rendimiento de cada uno de los instrumentos que serán usados para la recolección de los datos y la información, esto con el propósito de no dispersar, diseminar o desparramar los datos o la información.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Domínguez, R. 2006 “La Sociedad de la Información y la Humanización de las Organizaciones”. [Revista en Línea]. En: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/3/3Art1.pdf> [Consulta: Julio 09, 2016].
- Rodríguez. A. R. 2011. “Diseño de un sistema de información gerencial alineado con la orientación estratégica de la empresa para el soporte en la toma de decisiones a nivel estratégico”. [Documento en Línea]. En: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6433/1/822050.2011.pdf> [Consulta: Julio 05, 2015].
- Royero,G. – Urdaneta, G. – Marín, F. 2014. “Rasgos éticos en el uso de los sistemas de información en universidades públicas

autónomas nacionales”. [Revista en Línea].

En:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3437/4575#>

[Consulta Julio 15, 2015].

**MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ SAN CARLOS, COJEDES**

**(MODEL OF MOTIVATIONAL STRATEGIES FOR THE EFFECTIVENESS OF LABOR PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF THE UNELLEZ SAN CARLOS, STATE COJEDES)**

María Alejandra Dávila Albornoz

Licenciada en Administración (UNELLEZ). Magister en Gerencia Pública. (UNELLEZ).

[davilam1510@gmail.com](mailto:davilam1510@gmail.com)

Antonio Luis Flores Diaz

TSU. En Informática (IUTEPAL – IUTEJ), Licenciado en Administración mención Informática (UNESR), Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General (UNELLEZ), Doctor en Gerencia Avanzada (UFT). Docente Titular a dedicación exclusiva de la UNELLEZ. Venezuela.

[aluisfd@gmail.com](mailto:aluisfd@gmail.com).

**Recibido:** 19/02/2018. **Aceptado:** 08/06/2018

**RESUMEN**

La presente investigación tiene su esencia en aplicar un modelo de estrategias motivacionales mediante actividades de formación para impulsar la pasión por su labor diaria en los empleados de la UNELLEZ San Carlos; en efecto se vinculó con la misión y visión unellista. Asimismo la metodología fue enmarcada en un paradigma cuantitativo, diseño no experimental, nivel evaluativo y modalidad proyecto factible; de igual forma su población fue de 132 sujetos y la muestra aleatoria- intencional de 42 empleados administrativos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta bajo la modalidad de cuestionario de quince (15) ítems. Se validó mediante juicio de tres (3) expertas y la confiabilidad se midió con el Coeficiente Alfa de Cronbach con resultado de 0,88 altamente confiable. Se evidenció que los empleados tienen poca satisfacción laboral por motivos tales como: fallas en comunicación, débil trabajo en equipo, falta de motivación, inadecuada planificación por horario y ausentismo laboral. Se concluye que se hace necesario implementar de manera definitiva el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.

**Palabras Claves:** *Talento humano, estrategia, motivación, efectividad.*

**ABSTRACT**

The present investigation has its essence in applying a model of motivational strategies through training activities to promote the passion for their daily work in the employees of UNELLEZ San Carlos; in effect, it was linked to the mission and vision of the unellista. Likewise, the methodology was framed in a quantitative paradigm, non-experimental design, evaluative level and feasible project modality; similarly its population was 132 subjects and the random-intentional sample of 42 administrative employees. The technique of data collection was the questionnaire survey of fifteen (15) items. It was validated by the judgment of three (3) experts and the reliability was measured with the Cronbach's Alpha Coefficient with a result of 0.88 highly reliable. It was evidenced that employees have little job satisfaction for reasons such as: communication failures, weak teamwork, lack of motivation, inadequate schedule planning and work absenteeism. It is concluded that it is necessary to implement in a definitive way the model of motivational strategies for the effectiveness of the work performance of the administrative personnel of the UNELLEZ San Carlos Cojedes State.

**Key Words:** *Human Talent, Strategy, Motivation, Effectiveness.*

## **INTRODUCCIÓN**

Cabe destacar que existen gerencias institucionales que persisten en la perspectiva mecanicista, de prácticas gerenciales racionalistas, patrones burocráticos de acción deterministas como vía predominante y desprovistas de una interrelación entre la operatividad; aunado a ello de valores que garanticen el desarrollo de un pensamiento complejo donde se vincule lo técnico, coyuntural y humano. De hecho los gerentes deben fomentar valores a nivel institucional pues esta herramienta implica el uso adecuado de estímulos motivacionales, que permitan promover la iniciativa, cooperación, creatividad, entre otros hacia el desempeño adecuado del talento humano que dirigen.

Asimismo autor González (2007), define la motivación laboral como: “Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma”. (p. 157). Es por ello que deben manejar eficientemente las interrelaciones humanas, la motivación, el trabajo en equipo de alta eficiencia y la comunicación asertiva para hacer uso adecuado de los conocimientos e impulsar el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos.

## **FUNDAMENTOS TEORICOS**

Las relaciones humanas y la teoría de la motivación de Elton Mayo tienen una estrecha

relación la cual surgió a raíz de investigaciones realizadas en los años 1927-1932. De allí pues el experto Kliksberg (1999), señala que la contribución principal de este movimiento, fue la incorporación de “Nuevas dimensiones teóricas, conceptuales y de metodología, al estudio de la investigación de las organizaciones mediante la acción de las ciencias del comportamiento” (p. 122). La teoría de la motivación de teórico Mayo se encargó de proyectar los valores humanistas de la administración, traslado la preocupación por la tarea a la preocupación por el hombre. Efectivamente se incluyeron nuevas variables en la administración como la integración, el comportamiento social de los empleados

Esta escuela de las relaciones humanas junto a la teoría de la motivación de Elton Mayo abrió nuevos espacios a saber: el primero se traduce en una ecuación humana, que muy acertadamente Chiavenato (2004), expresa de la siguiente manera: “El éxito de las empresas depende directamente de las personas. Hoy, se reconoce que la manera como la empresa trata y administra las personas, es el secreto del éxito y la competitividad” (p. 119); en segundo se tiene el papel del nuevo administrador con el rol esencial de saber comunicar, motivar y conducir al talento humano.

Robbins y Coulter (2008), señalan que la motivación es como “La voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la

capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad” (p. 135). Por otra parte la experta Alles (2007) expone que la motivación es hacia “Las personas porque son realizadas como personas y no como recursos productivos” (p. 127).

En síntesis los gerentes de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” deben realizar el censo de necesidades de entrenamiento con base a las carencias del talento humano; en efecto así los administrativos tomaran conciencia de la importancia de su autodesarrollo para escalar posicionamiento laboral. En otros términos para impulsar el proyecto de vida de los empleados a nivel personal, laboral, académico, entre otros; pues es importante su vinculación para tener claro que se va a estudiar, mejorar, formar, como van ascender, en qué departamento soy más proactivo, en otros con la finalidad de fortalecer el desempeño.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación está enmarcada en el paradigma cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2011), lo refieren como “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5); de igual forma se basa en el nivel de investigación aplicación que conceptualiza Balestrini (2005), como consiste en “La elaboración de una propuesta o de un

modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución” (p. 38). Por otro lado, el diseño es no experimental el cual define, Hurtado (2012) como: “Aquel en el cual el investigador, a pesar de querer verificar hipótesis, no tiene la posibilidad de manipular las variables independientes (procesos explicativos), ya sea porque éstas ya ocurrieron, porque están fuera de su alcance o por razones éticas” (p. 752).

En relación a la modalidad de la investigación se consideró ejecutarla mediante un Proyecto Factible el cual expone la UPEL (2012), que “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica sobre la factibilidad del proyecto que incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su evaluación y el resultado” (p. 97). Es por eso, que la autora determinó la necesidad de generar, aplicar y evaluar el modelo de estrategias motivacionales para determinar la efectividad del rendimiento laboral del personal de la UNELLEZ San Carlos.

Efectivamente como población se considera según información suministrada por la Jefa de Recursos Humanos Ing. Belkis Loreto ciento treinta y dos (132) personas. En cuanto a la muestra la autora la conforma por cinco (5) empleados con cargos de gerentes, veintinueve (29) empleados administrativos y ocho (08)

obreros con cargo administrativos todos ellos laboran en los diferentes departamentos de la UNELLEZ San Carlos, quedando conformada por un total de cuarenta y dos (42) personas.

Es importante resaltar que esta muestra fue seleccionada por la autora de manera intencional la cual definen Palella y Martins (2012), como donde “El investigador establece previamente los criterios para seleccionar las

de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados” (p. 17). Aunado a ello se muestran según la aplicación del cuestionario suministrado a los empleados universitarios quince (15) tablas; posteriormente se realiza el análisis que a continuación se presenta:

En esta tabla se indaga el estilo de liderazgo del supervisor donde 52% de los encuestados

Tabla 1

Distribución de frecuencia del Indicador “Liderazgo”

1.- El estilo de Liderazgo de su supervisor demuestra una visión estratégica compartida para favorecer el desempeño laboral de sus actividades diarias

Ítems	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	0	0	22	52	20	48	42	100

Fuente: Dávila. Flores (2018)

unidades de análisis” (p. 114); en este sentido es muestreo intencional debido a que predominó el criterio de selección de ser trabajadores con cargos de desempeño administrativo en la institución universitaria objeto de estudio.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación al análisis de los resultados se usa la estadística descriptiva que Giménez (2008), la define como: "Los registros u observaciones efectuados proporcionan una serie de datos que necesariamente deben ser ordenados y presentados de manera inteligible. La estadística descriptiva desarrolla un conjunto

respondieron que casi nunca y 48% respondió que nunca. Lo que evidencia que la mayoría de los empleados confirman fallas en el estilo de líder vinculado a la supervisión; en consecuencia el liderazgo participativo definido por Koontz y Wehrich (2008), es aquel que “Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación” (p. 537). Por consiguiente el talento humano de la UNELLEZ San Carlos debe ser considerado respecto a las acciones y decisiones para impulsar su desempeño como herramienta hacia la visión estratégica en pro de sus tareas diarias.

En el ítem 2 se indaga sobre si está comprometido con la misión y visión institucional; efectivamente el 71% respondió algunas veces y 29% acotó la alternativa casi nunca. Lo que prueba que los empleados

demuestra reconocer la debilidad existente en cuanto a no poseen motivación hacia el logro de los objetivos organizacionales. En efecto Chiavenato (ob. cit.), refiere que la motivación al logro “Es el proceso responsable de la

Tabla 2												
Distribución de frecuencia del Indicador “Misión y Visión”												
2. Considera importante estar comprometido con la misión y visión institucional para lograr las metas de la UNELLEZ San Carlos.												
Ítems	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	0	0	0	0	30	71	12	29	0	0	42	100

Fuente: Dávila, Flores (2018)

conocen la misión y visión de la UNELLEZ; sin embargo se les debe refrescar con el fin de impulsar su desempeño para lograr las metas establecidas por la organización. Esto indica que la gerencia debe analizar las estrategias hacia el desempeño del talento humano administrativo en base a lo arrojado por el cuestionario aplicado; es decir enseñar a los

intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada. Casi siempre, la motivación se refiere al esfuerzo relativo a un objetivo cualquier” (p. 313). Esto evidencia que la gerencia de la UNELLEZ San Carlos debe analizar las competencias de su talento humano para considerar sus destrezas y habilidades con

Tabla 3												
Distribución de frecuencia del Indicador “Motivación al Logro”												
3. Usted considera estratégicamente las destrezas y habilidades que poseen sus compañeros en función de motivarlos hacia el logro de los objetivos organizacionales												
Ítems	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	0	0	0	0	0	0	10	24	32	76	42	100

Fuente: Dávila, Flores (2018)

empleados la importancia estar vinculados con misión y visión comprometida en la universidad para establecer los logros en equipo.

Se evidencia en la afirmación 3, que 76% respondió nunca y el 24% casi nunca, lo que

el fin de motivarlos en base a ello.

En el ítem 4 los empleados consultados 100% manifestaron que siempre será útil un modelo de estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento laboral de los

empleados; en este sentido el especialista Romero (2008), afirma que “Los modelos de

trabajar en equipo, no considerara las opiniones de los empleados para la toma de decisiones e

Tabla 4

Distribución de frecuencia del Indicador Modelo de Estrategias motivacionales

4. Siente que sería útil un modelo de estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento laboral de los empleados de la UNELLEZ San Carlos

Ítems	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	42	100	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100

Fuente: Dávila, Flores (2018)

acción organizacionales expresan en concreto qué se va a hacer, cómo se va hacer, quién va a hacerlo y de qué manera” (p. 136). De allí pues se evidencia que todos los encuestados consideran estar de acuerdo en formarse con estrategias motivacionales para impulsar su rendimiento laboral. Lo que demuestra la necesidad de diseñar el precitado modelo para ser aplicado al talento humano administrativo de la UNELLEZ San Carlos.

## CONCLUSIONES

Por consiguiente para dar respuesta al primer objetivo de realizar un diagnóstico actual de las estrategias motivacionales dirigidas al personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes se evidencio que los empleados manifestaron situaciones de tensión; debido a presentan dificultades para desempeñar su trabajo diario, tales como: fallas de comunicación asertiva desde los empleados hacia sus supervisores, debilidades en direccionar las actividades para consolidar la gestión administrativa, apatía para

incumplimiento del horario de trabajo por problemas con el suministro del agua.

Seguidamente para consolidar el segundo objetivo que indica determinar la importancia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes en relación a ello se indagó sobre como los empleados se sentían en su trabajo en relación al liderazgo, su desempeño, cualidades, destrezas, estrategias organizacionales y las herramientas motivacionales que poseen.

De tal manera que se evidenció los siguientes aspectos: poca satisfacción laboral, débil clima organizacional, fallas en el manejo de la inteligencia emocional y debilidades en la disciplina institucional de los empleados para cumplir su labor; todo ello trayendo como consecuencia un desempeño inadecuado de la gestión hacia la misión y visión unellista. Seguidamente para dar respuesta al tercer objetivo con la tarea de elaborar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad

en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes; de allí pues se consideró al teórico Chiavenato y a su libro Administración de los Recursos Humanos.

Además de analizar los indicadores que se necesitan proyectar para impulsar la motivación de los empleados administrativos en cada una de sus funciones escuchando su opinión para unificar criterios; aunado a ello incluir estas herramientas esenciales para despertar la pasión para que realicen sus tareas del día con efectividad. También se determinó que existe debilidad en la planificación de los procesos de administrativos por el horario de medio turno que se cumple actualmente; pues trae como consecuencia que no puedan terminar sus asignaciones diarias por el factor tiempo. Por otro lado la falta de talento humano que deben sustituir por la gran cantidad de personas jubiladas y de reposo que existen en la actualidad. Sin embargo, debido a que en la actualidad no existe partida presupuestaria en la UNELLEZ para la contratar el talento humano se solicitó los cargos fijos en las instancias pertinentes; según lo manifestaron verbalmente algunos supervisores empleados en el proceso de la aplicación del cuestionario de este trabajo de grado.

## **RECOMENDACIONES**

En referencia a las recomendaciones al consolidar los objetivos de este trabajo de grado titulado modelo de estrategias motivacionales

para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes se consideran los aspectos siguientes:

En esta investigación se evidenció resultados cercanos a la teoría de Mayo que refiere el autor Chiavenato como pieza clave; debido a que señala “Que Mayo y su equipo de investigativo, demostró que la recompensa salarial no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador”; es por ello que los precitados proyectaron una nueva teoría de la motivación acorde con la realidad estudiada.

Efectivamente la autora considera que es la realidad que viven los empleados de la UNELLEZ San Carlos; motivado a que necesitan un impulso motivacional para mejorar su gestión administrativa considerando herramientas aplicadas en el modelo aplicado tales como: refrescar misión y visión institucional, realizar círculos reflexivos para saber la opción actual de los administrativos, considerar como recompensa sociales realizar talleres y/o conversatorios como factores motivadores, formar en inteligencia emocional, trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo, en efecto y que estén todos formados en estos aspectos para cuando sean jefes o coordinadores.

De igual forma se sugiere revisar los elementos característicos que acompañan el clima organizacional, pues incide en algunos factores intangibles tales como: actitudes de los

coordinadores y supervisores administrativos desde el punto de vista hacia la personalidad humana. Por otro lado los métodos actuales que usan para dirigir y controlar la gestión administrativa de los empleados que es esencial para determinar el clima organizacional ideal que se necesita en la UNELLEZ San Carlos.

En síntesis establecer estrategias motivacionales claves con el fin de que crear resultados directos en la calidad de vida del talento humano, en la proactividad de estos trabajadores, en el mejoramiento de la imagen corporativa Unellista y en el ambiente de trabajo para mejorar la conexión entre jefes, docentes, empleados, obreros y estudiantes; motivado a que en la UNELLEZ San Carlos existe una amplia relación con la comunidad Cojedeña y los estados vecinos.

Es relevante acotar que el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes aplicado y evaluado en el talento humano de esta casa de estudios Cojedeña se proyecta de manera integral y humanista; debido a que el precitado modelo se puede aplicar a los docentes, obreros, personal de servicio de comedor, vigilancia, entre otros que hacen vida en la institución que presenten esta debilidad para despertar su pasión por el trabajo diario.

Ciertamente el modelo de estrategias motivacionales está basado en técnicas sencillas

que se puede aplicar en reuniones ordinarias o extraordinarias, lo suficientemente flexibles para adaptarse a cada circunstancia; de hecho la institución cuenta con docentes calificados a nivel de pre grado, postgrado y doctorado que pueden profundizar e impartir charlas, conversatorios y talleres para motivar.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. 2007. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 5º Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Pp. 127.
- Balestrini, M. 2005. Como se Elabora el Proyecto de investigación. 2ª Edición. Editorial Consultores Asociados Servicio. Caracas, Venezuela. Pp. 38.
- Chiavenato, I. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 7º Edición. D.F – México. Pp. 119, 313.
- Giménez, J. 2008. El proceso de la investigación. 2ª Edición. Editorial Cosmográfica, C.A. Valencia, Venezuela. Pp. 17.
- González, A. 2007 Métodos de Compensación Basados en Competencias. Primera Edición. Editorial ANINORTE. Santafé de Bogotá, Colombia. Pp. 157.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2011. Metodología de la Investigación. 4º Edición. Editorial ULTRA. D.F. México. Pp. 5.
- Hurtado de B., J. 2012. Metodología para la Investigación. Una guía para la comprensión holística de la ciencia. Ediciones Quirón. 4º Edición. Caracas, Venezuela. Pp. 752.
- Kliksberg, B. 1999. El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización: Estrategias Modernas en Administración: Relaciones Humanas y Teoría de la Organización. 3º Edición.

Editorial Biblioteca de las Organizaciones Modernas. Buenos Aires., Argentina. Pp. 122.

Koontz, H. y Weihrich, H. 2008. Administración, una perspectiva global. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. 12° Edición. D.F. – México. Pp. 537.

Palella, S. y Martins, F. 2012. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Segunda Edición. Ediciones FEDUPEL. Caracas, Venezuela. Pp.114.

Robbins, S. y Coulter, M. 2008. Administración. Sexta Edición. Editorial Pearson. México. Pp. 135.

Romero, J. 2004. El Nuevo Gerente Venezolano. Una Epistemología para la Administración Pública. 1° Edición. Ediciones OPSU. Caracas, Venezuela. Pp. 136.

Universidad Nacional Experimental Libertador. 2012. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. 4° Edición. FEDUPEL., Caracas, Venezuela. Pp. 97.

Universidad Nacional Experimental de los Andes Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ 2008. Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Grado de Especialización y de Maestrías y Tesis Doctorales. Disponible: [http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/normativapostgrado2009\\_.pdf](http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/normativapostgrado2009_.pdf) [Consulta: 2018, marzo, 28]

## **MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL COJEDES**

**(MANAGEMENT STRATEGIC MODEL FOR THE SELECTION OF MANAGING PERSONNEL IN THE NATIONAL INSTITUTE OF COMPREHENSIVE AGRICULTURAL HEALTH COJEDES)**

Samuel José Ochoa Farfán

Ingeniero Agroindustrial. Supervisor de Producción de la Empresa Ingeniería Grupo Merino (IGM).  
Profesor contratado a tiempo convencional, UNELLEZ. [samuel182\\_4@hotmail.com](mailto:samuel182_4@hotmail.com)

Victor Mendoza

Licenciado en Educación mención Biología (UNELLEZ). Magister en Educación Ambiental (UNELLEZ). Doctorante en Educación Ambiental. Profesor Agregado UNELLEZ.  
[mendezavictor70@gmail.com](mailto:mendezavictor70@gmail.com)

**Recibido:** 30/03/2018. **Aceptado:** 15/06/2018

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un modelo estratégico gerencial para la selección del personal directivo en el Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral Cojedes. Está planteada bajo el enfoque cuantitativo, modalidad de proyecto factible, tipo de investigación de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental, en el tipo transeccional, la población fue de 80 individuos y la muestra estuvo conformada por 45 sujetos. La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento cuestionario de preguntas cerradas, con dos alternativas de respuesta (Si y No). La validación del instrumento se realizó por juicio de expertos. El cálculo de la confiabilidad del instrumento se realizó por prueba K20 de Kuder-Richarson dando 0,87 lo cual lo hace altamente confiable, el método utilizado para el análisis de los datos fue el estadístico descriptivo presentado en tablas de distribución de frecuencia y porcentajes. En el diagnóstico, el 98% de los trabajadores del INSAI-Cojedes señaló que la gerencia de la organización está relacionada con los logros de los objetivos institucionales y el 100 % manifiesta que los gerentes actuales no tiene el perfil académico para el cargo que ocupan en la organización.

**Descriptor:** Selección de Personal, Desempeño Laboral, Gerencia Pública, Modelo Estratégico.

### **ABSTRAC**

The present research has as general objective to design a strategic managerial model for the selection of management personnel in the National Institute of Integral Agricultural Health Cojedes. It is proposed under the quantitative approach, feasible project modality, type of field research, descriptive level, non-experimental design, transectional type, the population was 80 individuals and the sample consisted of 45 subjects. The technique used for data collection was the questionnaire survey and the questionnaire closed questions, with two alternative answers (Yes and No). The validation of the instrument was made by expert judgment. The reliability of the instrument was calculated by Kuder-Richarson K20 test, giving 0.87, which makes it highly reliable. The method used for data analysis was the descriptive statistic presented in frequency distribution tables and percentages. In the diagnosis, 98% of INSAI-Cojedes workers indicated that the organization's management is related to the achievement of

institutional objectives and 100% state that current managers do not have the academic profile for the position they occupy in the organization.

**Descriptors:** Recruitment, Job performance, Public management, Strategic model.

## **INTRODUCCIÓN**

Para que una organización sea exitosa en la prestación de servicios, con premisa en la calidad del mismo, debe contar no solo con una buena estructura organizativa, sino con personal idóneo que pueda gerenciar y administrar eficazmente el capital humano, los recursos económicos, optimizar la prestación de los servicios y consolidar la visión, misión y objetivos de la organización, en aras de buscar su permanencia en el tiempo, de allí que la selección de personal constituya uno de los aspectos centrales en la gerencia, especialmente en la que compete a este estudio que es la gerencia pública.

Su premisa fundamental, parte de la consideración del capital humano como una ventaja real, más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos con las que cuenta, pues el capital humano es una inversión de la institución y no un costo de la misma.

Cabe indicar, que toda organización demanda la eficacia y eficiencia de su personal para hacer posible la prestación de un bien o servicio, por lo que necesitan seleccionar profesionales con conocimiento y experiencia en las áreas vacantes para lo cual se deben aplicar técnicas y criterios de selección y emplear fuentes de recolección de información.

En este sentido, el funcionario público tiene la responsabilidad social de atender las necesidades del contexto social donde labora, de allí que Gómez y Salazar (2011), afirman que “Se hace necesario crear conciencia en los líderes, dirigentes políticos y profesionales en general que están al frente de los diferentes entes del Estado para que se preocupen por modernizar la gerencia pública haciéndola más eficaz y eficiente” (p.12), que es precisamente lo que se buscó desarrollar en la presente investigación.

### **Planteamiento del Problema**

Por ser las organizaciones entes intangibles, deben buscar su supervivencia amparados en el capital humano que las conforman y que son las bases sobre las cuales se sustenta su funcionamiento, más allá de cualquier infraestructura y presupuesto, es el capital humano quien lleva al éxito o al fracaso a las instituciones, especialmente en estos tiempos de complejidad y postmodernidad.

Es innegable que a nivel mundial, las naciones buscan afanosamente consolidar sus instituciones como garantes de la marcha eficiente del estado, pues al ser las instituciones públicas partes de un todo engranado y articulado para el funcionamiento del Estado, es allí, en la base conformada por las

organizaciones públicas donde se fortalece un Estado, más que su ideario político, su modelo económico, son las instituciones quienes le dan la verdadero significado de Estado a una nación, pues las instituciones son el reflejo del manejo del mismo y la evidencia de la eficacia y la eficiencia de la prestación de los servicios públicos, que es el fin último de una institución pública, prestar un servicio a la comunidad donde desarrolla su accionar.

Desde ésta perspectiva, la presente investigación propone el diseño de un modelo estratégico gerencial para la selección del personal directivo con la finalidad de mejorar la operatividad en el Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) - Cojedes, es oportuno señalar, que se desconoce el modelo estratégico operativo gerencial de selección del personal directivo actual implementado por él instituto, por lo que dicho proceso presenta debilidades, tales como se seleccionan los gerentes del instituto sin considerar la formación académica y experiencia que éste debe poseer en el control fito y zoonosanitario, control de plagas, manejo sustentable de recursos naturales, y roles gerenciales y administrativo, entre otros, lo cual incide negativamente en el desarrollo de las actividades realizadas en el instituto.

Por otra parte, el personal profesional y técnico que allí labora es altamente calificado en las áreas del conocimiento propias del instituto, lo cual por su responsabilidad y

compromiso personal e institucional ha permitido mantener un ritmo de trabajo de alta calidad pero por debajo de los estándares de productividad, eficacia y eficiencia para los cuales fue creado el INSAI - Cojedes.

Cabe destacar, que la selección de personal asumida por la institución en estudio, la hace vulnerable y susceptible a la inoperatividad debido a la falta de experiencia, compromiso, responsabilidad y humanismo en el personal directivo, acotando que muchos de estos cargos en la administración pública provienen de compromisos políticos, los cuales en la mayoría de los casos resultan en una decepción y una situación que va llevando continuamente a un punto de quiebre a las instituciones de la administración pública.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de los recursos humanos, es definida por Stoner y otros (2000) como “Las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación, desarrollo de competencias, compensaciones de todo tipo del personal y fomento de una cultura competitiva, entre otras. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de soporte” (p.39)

Estas ocurren en diferentes partes de una empresa, Bateman y otros. (2001t), sostienen que “Su dispersión puede llevar a políticas inconsistentes afectando las ventaja competitiva, a través de su papel en la

determinación de las competencias, la motivación de los empleados, así como el costo de contratar y entrenar” (p.132)

Por otra parte es oportuno señalar, que el INSAI - Cojedes, es un organismo público, razón por la cual se rige por los lineamientos de la administración pública, que De Pedro (1997) la define como:

Un conjunto de órganos que tienen a su cargo la actividad de administrar los bienes del Estado y la actividad en sí misma, nace, necesariamente, tanto de una normativa reguladora y organizadora de la propia estructura administrativa de los órganos y entes administrativos como aquella capaz de establecer las relaciones de trabajo generales con sus servidores (p.15)

La administración pública, tiene por objetivo según De Pedro (ob.cit) “La acción de administrar la satisfacción de necesidades de la población mediante la ejecución de políticas, planes y programas desarrollados por las distintas dependencias que la integran, por lo cual es obvia la importancia del rol del funcionario público” (p.21). De esta manera, se evidencia la íntima relación existente entre la concepción, estructura y organización de la función pública, con la estructura y la organización de sus organizaciones.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación está dada en primer lugar, bajo un enfoque cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Batista (2009), señalan

que: “El enfoque cuantitativo intenta explicar y predecir fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos” Es decir, que con este enfoque se pretende demostrar la necesidad de utilizar criterios diferentes a los actualmente utilizados para la selección del personal directivo del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) – Cojedes.

El presente estudio de acuerdo a la naturaleza de su investigación y nivel de profundidad, de sus objetivos es descriptivo, el cual según Arias (2006), “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento...” (p.24). De igual manera, el tipo de investigación en el cual se inserta es de campo por cuanto “Cada una de las operaciones que el investigador debe realizar para obtener la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación”. Rangel (2002).

La modalidad adoptada en este estudio es la del proyecto factible que según Veliz (2004), es “Cuando el trabajo representa una solución operativa al problema.” La población estuvo representada por todo el personal que labora en la mencionada institución incluyendo a todos los obreros y empleados técnicos y profesionales que corresponde a ochenta (80) personas que representan los sujetos de estudio, la muestra queda conformada por cuarenta y cinco (45) sujetos, teniendo una confiabilidad

estadística de 95,5% y un error muestral de 10%.

La recolección de datos se realizó bajo la modalidad de encuesta, para la cual el instrumento utilizado fue un cuestionario, con quince preguntas de tipo dicotómicas con dos opciones de respuesta (si y no), la validez del instrumento se realizó por juicio de expertos y la confiabilidad se calculó mediante el Coeficiente K20 de Kuder-Richarson, la cual arrojó como resultado 0,87, lo cual le confiere al instrumento una confiabilidad muy buena.

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Entre la información que arrojó el diagnóstico, destaca que la capacitación de los actuales gerentes para desenvolverse en el

que es necesario seleccionar apropiadamente el personal directivo del instituto objeto de estudio. Por todo lo antes planteado, se confirma la necesidad de seleccionar al personal directivo del INSAI – Cojedes por criterios de competencia gerencial, perfil académico y capacitación para los cargos antes señalados.

Ante la situación descrita, y asumiendo la corresponsabilidad social consagrada en el artículo 4 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que establece la obligatoriedad de colaborar en las funciones públicas del Estado de aras de fortalecer la eficacia y eficiencia del mismo, se plantea como alternativa de solución un modelo estratégico gerencial para la selección del

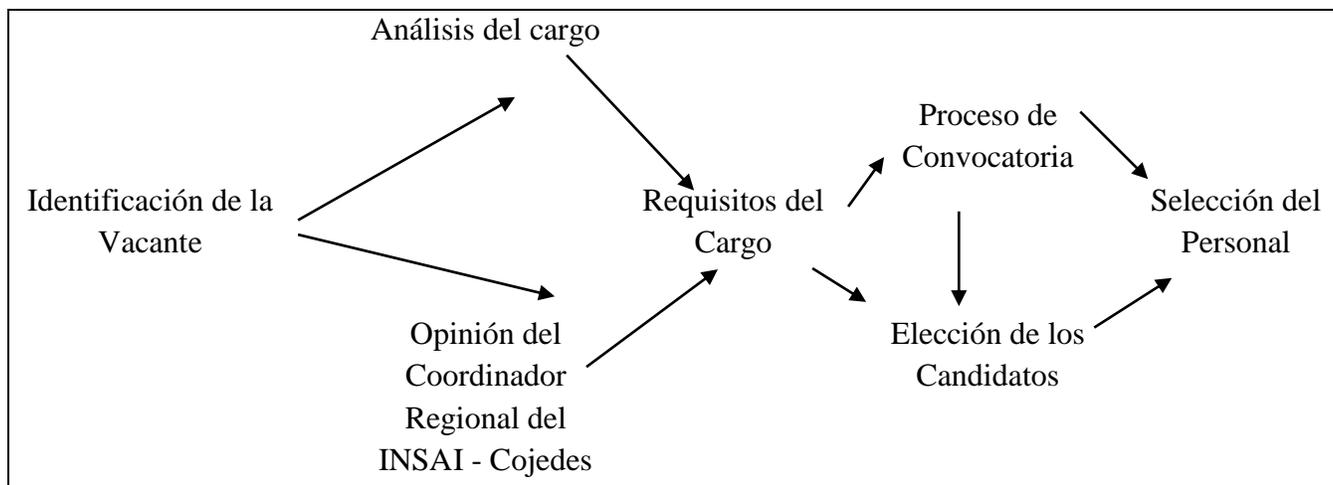


Figura 1. Planeación para la selección de personal Directivo en el INSAI – Cojedes.

**Fuente:** Adaptación Werther, (2000).

cargo que ocupan, el 93 % del personal encuestado del INSAI – Cojedes manifestó que los mismos no están capacitados para ocupar el cargo que ostentan, esta información ratifica

personal directivo, basado en el perfil profesional, la experiencia laboral y en las responsabilidades inherentes a los cargo gerenciales.

Para seleccionar al personal apropiado para la institución, se plantea el proceso que se presenta en la figura 1, correspondiente a la

planeación que se debe realizar en la oficina de Recursos Humanos para la selección de personal directivo en el INSAI – Cojedes y que corresponde al modelo que se propone en la presente investigación.

incorporar buenos gerentes a la planta laboral del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) Cojedes.

### CONCLUSIONES

La evaluación del modelo estratégico

#### Cargos Directivos

Tabla 1

Modelo de Descripción de Cargos Directivos en el INSAI – Cojedes

Cargo	Nivel	Perfil	Requisito	Experiencia
Coordinador Regional	Alta Gerencia	Ingeniero en Producción Agroindustrial o Carreras equivalentes	Estudios de cuarto nivel académico	04 años de experiencia en cargos similares
Director Salud Animal Integral	Gerencia Media	Médico Veterinario, Ingeniero en producción Animal o carrera equivalente	Estudios de cuarto nivel académico	03 años de experiencia en cargos similares
Director Salud Vegetal Integral	Gerencia Media	Ingeniero Agrónomo carrera equivalente	Estudios de cuarto nivel académico	03 años de experiencia en cargos similares
Director Agroecología	Gerencia Media	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agroindustrial o carrera equivalente	Estudios de cuarto nivel académico	03 años de experiencia en cargos similares
Director Laboratorio Zoosanitario	Operativo	Médico veterinario, T.S.U. Zootecnia	Especialista en control Zoosanitario o carreras equivalentes	02 años de experiencia en cargos similares
Director Laboratorio Fitosanitario	Operativo	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agrícola, T.S.U. Fitotecnia	Especialista en control Fitosanitario o carreras equivalentes	02 años de experiencia en cargos similares
Director Lucha Biológica	Operativo	Biólogo, Ingeniero Agrícola	Especialista en biotecnología o equivalentes	02 años de experiencia en cargos similares

**Fuente:** Ochoa, Mendoza (2018)

En el mismo orden de ideas, en la tabla 1, se describen los cargos necesarios para la institución y las características mínimas necesarias que se deben considerar para

gerencial para la selección del personal directivo en el INSAI – Cojedes, indica que el mismo es viable en su estructura, contenido y aplicación, dependerá de los entes regionales

con competencia para tal fin realizar los ajustes que consideren necesarios para su implementación.

La investigación concluye que: La selección de personal en una organización es un hecho social, importante para el adecuado desempeño laboral de un individuo y determinante para el éxito organizacional. Se recomienda: Que la Oficina de Recursos Humanos del INSAI – Cojedes, asuma su rol en materia de selección y ascenso del personal que labora en la institución.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (5a ed.). Caracas. Editorial Episteme.
- Bateman y Otros. 2001. Competencias Gerenciales.[Documento en Línea]. Disponible en [www.http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189](http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189), [Descargado el 12-11-2016].
- De Pedro, P. 1997. Problemática de RRHH. Resumen N° 3. Función Pública y Privada. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://venomsystems.blogspot.com/2008/04/resumen-n3-funcion-publica-y-privada.html>. [Descargado el 15-08-2016].
- Gómez, J y Salazar, J. 2011. Modelo de gerencia municipal basado en la cultura organizativa para optimizar el funcionamiento de la Alcaldía del municipio Tinaquillo del estado Cojedes. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://www.clubensayos.com/temas-variados/modelo-de-gerencia-municipal-basado-en-la-cultura/845564.html>. [Descargado el 14-01-2017].
- Hernández, Fernández y Baptista. 2009. Metodología de la investigación. Tercera

- Edición. Editorial McGraw-Hill. Internacional México.
- Rangel, 2002. Cuidados de Ambiente, Disponible en: <http://cuidadodelambientealexandraamaya.blogspot>. Consultada el 15-03-2016.
- Stoner y Hellriegel 2000. El Gerente y su Función en la Organización. [Documento en Línea]. Disponible en [http://www.academia.edu/9352938/Administraci%C3%B3n\\_6ta.\\_edici%C3%B3n](http://www.academia.edu/9352938/Administraci%C3%B3n_6ta._edici%C3%B3n). [Descargado el 12-11-2016].
- Veliz, 2004. Como Hacer y Defender una Tesis, Editorial McGraw Hill, México. Disponible en: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/ediciones/pdf/vol-14-7/articulo-7.pdf>. Consultada el 28-03-2016
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta oficial de la República de Venezuela N° 36860. Diciembre 30, 1999.

## REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL COMO IMPULSO COMERCIAL EN LA PyME DIAGNODENTAL C.A.

*(ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AS A COMMERCIAL IMPULSE IN THE  
DIAGNODENTAL SME C.A.)*

Andreina Graciela Silva Soto

Licenciada en Contaduría Pública (UNELLEZ). Técnico Instrumentista Dental.

[new3127@hotmail.com](mailto:new3127@hotmail.com)

Luis Fernando Guerrero Sequera

Magister en Investigación Educativa (UC). Lcdo. En Administración Mención Informática (UNESR).

Docente Instructor en la UNELLEZ - VIPI. [luisfsgs69@gmail.com](mailto:luisfsgs69@gmail.com)

**Recibido:** 18/02/2018. **Aceptado:** 01/06/2018

### RESUMEN

Tomando en consideración los diferentes contratiempos para la adquisición de insumos y materiales médicos, asistenciales y odontológico, se hace necesario desarrollar la presente investigación la cual tiene como propósito general, desarrollar una reestructuración organizacional para optimizar los procedimientos administrativos-contables en la empresa Diagnodental C.A., como línea investigación se enfoca en la pequeña y mediana empresa. En tal sentido, metodológicamente se desarrolla un estudio de campo, no experimental en la modalidad de proyecto factible, teniendo para su aplicación la empresa Diagnodental C.A. con una población de 05 personas, se tomaran los datos a través de un cuestionario basado en el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual da como resultado 0,76 siendo altamente confiable. Dado el proceso de investigación generado se llega a la conclusión, que la empresa Diagnodental C.A., como forma de desarrollo para todo su potencial y aprovechamiento de la planta física, busca optimizar sus procesos internos en la medida que mejore oportunamente la atención a sus pacientes, de allí, su énfasis en reestructurar oportunamente la estructura organizacional de toda la empresa.

**Palabras Claves:** *Paciente, Reestructuración, Organización.*

### ABSTRACT

Taking into account the different setbacks for the acquisition of medical supplies, materials and dental care, it is necessary to develop the present research which has as a general purpose, to develop an organizational restructuring to optimize the administrative-accounting procedures in the company Diagnodental ca, As a research line it focuses on small and medium enterprises. In this sense, methodologically a field study is developed, not experimental in the feasible project modality, having for its application the company Diagnodental C.A. with a population of 05 people, the data will be taken through a questionnaire based on the Cronbach's Alpha coefficient, which results in 0.76 being highly reliable. Given the research process generated, it is concluded that the company Diagnodental ca, as a form of development for all its potential and use of the physical plant, seeks to optimize its internal processes to the extent that timely improve the care of their patients, hence, its emphasis on timely restructuring the organizational structure of the entire company.

**Key Words:** *Patient, Restructuring, Organization*

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas son creadas por el hombre, con el propósito de alcanzar una meta común la cual es posible con la organización de todos los elementos que intervienen en ella independientemente de su tamaño, las instituciones realizan múltiples actividades para ser eficientes y obtener equilibrio en los recursos que posee. En general se requiere de lineamientos y estrategias que posibiliten los métodos y medidas para proteger sus recursos, dando como resultado el poder optimizar sus procesos operativos, debido a que juegan un papel importante en el crecimiento de la pequeña y mediana empresa.

Las PyME encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación. A razón de dicha situación en el estudio se establecen los criterios para impulsar a la PyME Diagnodental C.A. hacia un mejor desarrollo de sus actividades y desenvolvimiento empresarial.

### **Problemática del Estudio**

Las organizaciones tal y como se conocen en la actualidad son producto de las transformaciones sociales que se han

desarrollado a lo largo de la humanidad. Es común encontrar como numerosos investigadores y estudiosos del tema, señalan a la revolución industrial como el hito más importante en su evolución. Chiavenato (2006), plantea que “durante el siglo XX han tenido lugar tres (3) grandes eras organizacionales diferenciadas en cuanto a estructura, cultura organizacional, división del trabajo, cadena de mando, jerarquía de autoridad y el tratamiento” (s.n.). En ese sentido vistas como factores claves para el logro de los objetivos y metas de las organizaciones, se habla de la era de la industrialización clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento, esta última como señala el autor, surge en las postrimerías del siglo XX y se mantiene en la actualidad.

Tomando en consideración la estructura actual de la empresa Diagnodental C.A., la cual se encuentra físicamente en el Edificio Casa del Video, en la calle Vargas entre calle Ayacucho y calle Carabobo, sector el Chuchango San Carlos, estado Cojedes; al ofrecer el servicio de odontología y ortodoncia al público en general, es relevante como esta PyME pasa por ser un foco de emprendimiento para convertirse en una empresa legal con todos los parámetros de funcionamiento. De allí, que se presenten los siguientes conflictos procedimentales, al ser una empresa relativamente joven, no tiene disponible planes de trabajos, ausencia de

manuales organizacionales, así como reglamentos internos, le falta tener claramente establecida su misión y visión, como también las funciones de cada trabajador en la empresa.

Dada dicha situación, crea un clima de inestabilidad en crear identidad en la organización que se viene creciendo, a su vez, las consecuencias alcanza niveles al generarse retrasos en los procedimientos contables y labores administrativos internos. Se añade una duplicación de errores en registros y acumulación de los papeles de trabajos para mantener las solvencias respectivas en la empresa. El personal no está consciente de las funciones a desarrollar al día, lo cual cae en generar pagos por un personal que no contribuye a los objetivos de la empresa.

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Tomando como referencia el trabajo de investigación desarrollado por Guzmán (2016), el cual está titulado como: “Propuesta de una Reestructuración Administrativa y Contable del Negocio “Llerena Araujo” ubicado en la Ciudad de Quito”. El presente trabajo de investigación está basado en el análisis de la situación administrativa y financiera de un negocio familiar, dedicado a la compra y venta de repuestos para automóviles, y el objetivo principal del mismo es brindarles un asesoramiento y plan de reestructuración eficiente que les permita alcanzar sus objetivos a largo plazo. A pesar de ser un negocio pequeño, “Llerena Araujo” tiene posibilidades

de crecer en el mercado, ya que han logrado una fidelización con sus clientes, de manera que continúen brindando un servicio de calidad y precios cómodos a los clientes, de manera que en un tiempo específico logren cubrir la demanda existente en el mercado y consigan el porcentaje de rentabilidad deseado.

En el trabajo desarrollado por dichos autores se reafirma el compromiso por adecuar cambios en la estructura interna de la empresa con vista a generar mayores beneficios y elevar el nivel productivo, lo cual es de vital importancia, tomando en consideración los cambios que se mantienen en la sociedad actual. De allí, que se establezca una relación con el estudio que se desarrolla, motivado a la posibilidad de optimizar adecuadamente sus proceso y generar mejores oportunidades de crecimiento.

En atención al estudio que se desarrolla, se toma en consideración la Teoría Clásica de la Organización promovida por Henry Fayol (1916), basada en las Operaciones de la Organización, a partir de cinco funciones: Planeación: Idea de un curso de acción que permita a la organización cumplir con sus metas. Organizar: Movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en práctica los planes. Dirección: Proporcionar dirección a los empleados y lograr que hagan sus trabajos. Coordinar: Asegurarse de que los recursos y actividades de la organización estén funcionando de modo armonioso en la obtención de metas deseadas.

Controlar: Monitorear los planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

Según la Organización Internacional del Trabajo la OIT (1998), señala:

Las pequeñas empresas son hoy las más grandes contribuyentes a la creación de empleos, en cuanto a número y calidad, puesto que pueden proveer un trabajo decente a millones de trabajadores que laboran en malas condiciones y atrapados en la pobreza (s.n.).

Asimismo, a las PyME se les relaciona como el empleo para las clases desposeídas, por considerar a estas de bajo nivel educativo y de condición poco óptima para el trabajo, tal como lo expresa el ya mencionado organismo: se reconoce que las PyME ofrecen a las mujeres y otros grupos habitualmente desfavorecidos, la posibilidad de acceder en mejores condiciones a un empleo productivo, duradero y de calidad en particular reduce la brecha del trabajo informal y el empleo formal.

A decir de Vera (2001), “la relación de cercanía y familiaridad entre los dueños de los empleados de las Pymes genera condiciones de trabajo concertadas, propicias para la productividad” (p. 76). Estas razones apuntan a una situación ideal donde los intereses de ambos sectores parecen conciliarse gracias al contacto permanente y de comunicación abierta, cuestión que es colocado en duda por otros autores, tal como se verá más adelante. En concordancia con lo expuesto por Vergara

(2001) afirma que, en general, “las Pymes cumplen con los lineamientos mínimos del trabajo en cuanto a sueldo, prestaciones sociales y ambiente de trabajo, por considerarse vulnerables a demandas y juicios por parte del Estado y de los articularios” (p. 274).

Es por esa razón que se ampara primeramente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) al establecer lo siguiente:

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (s.n.).

Se evidencia que como norma, las pequeñas y medianas empresas ejercen un motor fundamental para manejar la economía a un mayor desarrollo, destacando que el Estado está en la obligación de crear las condiciones necesaria para su crecimiento y en esa medida la disposición de las personas de cumplir con su

rol empresarial de accionar en las línea de emprender y desarrollar empresas.

## **METODOLOGÍA**

De acuerdo a la problemática planteada para la Empresa Diagnodental, c.a., se establece una investigación de Campo con un diseño no experimental, para lo cual Arias (2012), define:

La investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. Su carácter de investigación no experimental. (p.31)

Por consiguiente en ese diseño no Experimental, no existe manipulación de las variables, por cuanto a los fenómenos se observaron tal como se dieron en su contexto. El nivel de la investigación que se aplicará es descriptiva, ya que trata de informar acerca del problema objeto de estudio, haciendo en primer lugar una descripción y posteriormente el análisis del mismo. Según el mismo Arias, (Op. cit). “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p.24). Además, la presente investigación esta estructurada en un Proyecto Factible según el Manual de trabajo de Grado de especialización, maestría y tesis

doctorales de la Universidad Experimental Libertador UPEL (2016), dispone que:

La modalidad de proyecto factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p.16).

Para esta investigación se cuenta con una población de Cinco (5) personas que laboran en la empresa Diagnodental C.A. se estableció una muestra de tipo censal, que según Ramírez (1997) establece “La muestra censal es aquella donde todas las unidades de la investigación son consideradas como muestra” (p.140). Por lo tanto, la investigación se basa en una población de 5 trabajadores los cuales son considerados en su totalidad basados a lo que sostiene el autor antes mencionado.

La Encuesta es la técnica seleccionada para este trabajo de grado, según Tamayo y Tamayo (2011), “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”, (s.n.). Es por esto que en cuanto a la organización del cuestionario, su contenido, como la naturaleza de las preguntas que lo componen están organizadas, con un orden lógico, fácil de

seguir por el encuestado, consta de 16 ítems de tipo escala de Likert, la cual mantiene una estructura de múltiple selección.

La validez del instrumento se desarrolló a través del Juicio de tres (03) Expertos los cuales determinaron su opinión y el análisis de contenido, quienes dictaminaron si el instrumento aplicado ha sido diseñado con el rigor científico pertinente para obtener resultados ajustados a los que persigue la investigación. La confiabilidad se estructuró a través del programa estadístico SPSS v. 20, mediante el Método de Alfa de Cronbach, dando una **confiabilidad de 0,76** resultados que evidencian estadísticamente que la escala, es confiable para evaluar la necesidad de proponer una reestructuración organizacional para optimizar los procedimientos administrativos-contables en la empresa Diagnodental, c.a.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los datos obtenidos por medio de la aplicación de dicho instrumento de recolección de datos,

la frecuencia y porcentaje resultante de la aplicación de la encuesta a través del cuestionario. Es importante resaltar que el diagnóstico se efectuó siguiendo la secuencia establecida por los objetivos específicos previamente estipulados, lo que permitió cumplir en forma lógica con cada uno de ellos.

En atención a los indicadores presentados, se evidencia que en cuanto a la necesidad de tener una misión y visión organizacional que permita identificar la razón de ser de la empresa, ha sido una inquietud constante dentro del personal, dado que se genera pertenencia con la organización. Sin embargo, es relevante el hecho de que en la empresa los niveles de planificación y especificación de políticas, es muy bajo, es decir, que se realizan las actividades sobre lo que se va ofreciendo en la operatividad del día; sobre dicha situación cobra sentido el desequilibrio presente en la toma de decisión, donde no se tiene claridad al momento de discernir sobre los planes a

**Tabla N° 01: Resultados**

**Variable:** Reestructuración Organizacional; **Dimensión:** Políticas Gerenciales; **Indicadores:** Misión, visión, Planes, Políticas, Toma de Decisiones

N° Ítem	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
1	4	80%	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100.00%
2	4	80%	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100.00%
3	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	5	100.00%
4	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5	100.00%
5	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100.00%

**Fuente:** Silva y Guerrero (2018)

fueron presentados en cuadros, posteriormente se procedió a analizar los mismos por medio de

desarrollar a corto y mediano plazo, motivado a que todas las personas que laboran en este

ambiente no contribuyen oportunamente a mejorar los objetivos organizacionales.

En ese sentido, se busca dar respuesta a las interrogantes presentes en el estudio teniendo los siguientes resultados: *¿Cuál es la situación actual de la empresa Diagnodental C.A.?*, El trabajar con menos control, o sin él, en los procesos productivos resulta en un incremento descontrolado de los costos de los mismos servicios, situación presente en la empresa Diagnodental, donde los costos y la falta de una estructura adecuada impactan principalmente en los beneficios que han de recibir los clientes. Por lo cual, se hace evidente la necesidad de implementar estrategias para garantizar niveles adecuados de calidad de la atención hacia una mayor eficiencia y productividad, con lo cual se contribuye, de una manera mucho más racional, al control y disminución de los costos en el servicio prestado.

*¿Qué factores inciden en la reestructuración organizacional de la empresa Diagnodental C.A.?*, un factor que sin duda ha influido en la creciente necesidad de establecer estrategias que garanticen la calidad del servicio para la empresa Diagnodental C.A., es el constante sentido crítico en la falta de orientación para el desarrollo de un trabajo mancomunado, lo cual genera gastos imprevistos. En ese mismo contexto, la calidad se interpreta también como una de las posibles ventajas competitivas que el personal puede tener en un medio altamente competido.

Ventaja que tiene un gran impacto en los usuarios al momento que éstos realizan su decisión de compra de los servicios que presta el centro odontológico. *¿Es necesaria la realización de una reestructuración organizacional para la empresa Diagnodental C.A.?* Destacando que la atención es primordial en la empresa Diagnodental C.A., se tiene que la estrategia más eficiente es la que produzca el mayor grado de beneficios en relación con un costo determinado, o bien aquella que produce un cierto nivel rendimiento con una baja utilización de recursos. Para ello, es evidente que el nivel de crecimiento que mantenga la empresa estará sujeto a cambios estructurales que permitan impulsar el desarrollo de la organización, al generar el cambio requerido que la impulse a un crecimiento comercial estable, será el punto de equilibrio frente a los constantes cambios presentes en la economía actual.

## LA PROPUESTA

Está dirigida en el establecimiento de una *“Estructura Organizacional para la optimización de los Procedimientos Administrativos - Contables en Diagnodental C.A.”*, una empresa que siempre ha estado buscando la necesidad de una buena gerencia, siendo considerada como la responsable del éxito o el fracaso dentro del negocio. Como resultado del diagnóstico previamente realizado, que claramente evidenció la necesidad de diseñar e implementar un cuerpo

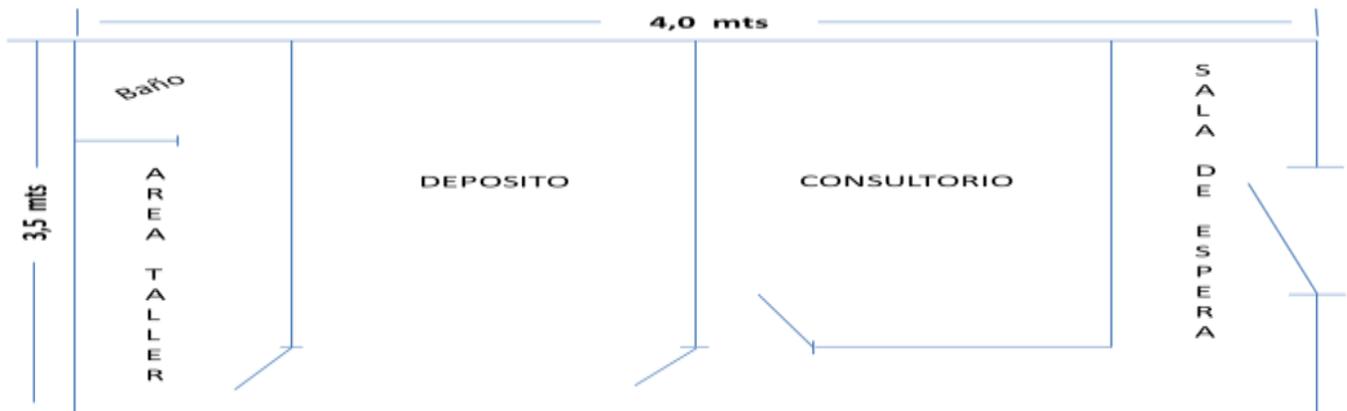
coherente de cambios en la estructura organizacional de la empresa Diagnodental C.A., que permitan el logro de los objetivos y metas establecidos, así como el cumplimiento eficiente y efectivo de las actividades que conlleven al éxito organizacional, se presenta la propuesta relacionada a una estructura organizacional como posible alternativa de solución, a la necesidad evidenciada.

### Estructura de la Propuesta

#### 1.- Plan estratégico dirigido a fomentar la

mayor de participación en el mercado. El desarrollo de las estrategias de reestructuración está dividido en dos áreas: **Área Comercial:** Planta Física. **Área Administrativa:** Creación de su misión, visión, valores y logo corporativo de la empresa Diagnodental C.A. y la Distribución de las funciones internas de los trabajadores.

#### 2.- Modificaciones en la estructura de la planta física de la empresa Diagnodental C.A.



identidad organizacional de la empresa **Diagnodental C.A.:** El mejoramiento de los procesos comerciales, administrativos y financieros mejoraran la calidad y el servicio, facilitando el desempeño de las actividades en la organización. Así mismo, reducirá costos de contratación y generará una rotación más rápida de clientes durante la temporada alta, ocasionado un aumento beneficioso en atención. Tanto en la temporada alta como baja se implementarán estrategias eficientes, con costos bajos que generarán un porcentaje

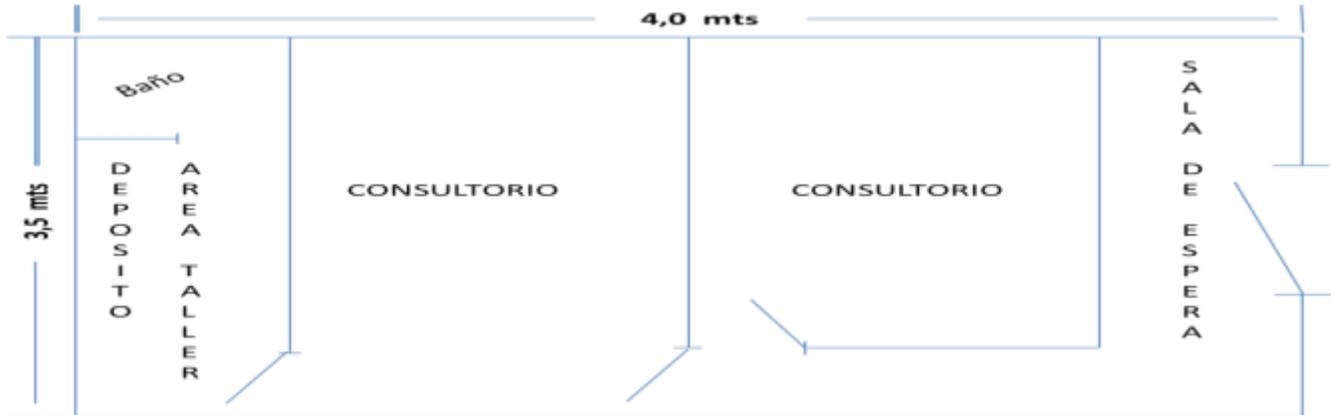
#### Croquis de la Planta Física – Actual

#### Figura N° 01

**Fuente:** Silva y Guerrero (2018)

Tomando en consideración la estructura actual de la planta física, se describe que la misma, no aprovecha al máximo su capacidad mantiene un espacio reducido para la sala de espera y el consultorio. Sin embargo, tiene disponible un área de aproximadamente 7 m<sup>2</sup> del cual no se utiliza, sino como depósito y taller para la elaboración de piezas ortodoncia.

**Croquis de la Planta Física - Propuesta**



**Figura N° 02**

**Fuente:** Silva y Guerrero (2018)

Desde la vista anterior, se evalúa la distribución de la planta física y se prescribe la colocación de otro consultorio odontológico, con el fin de aumentar la capacidad de atención de los usuarios. En ese sentido, se acondicionan los dos consultorios para una atención de calidad; queda un espacio reducido de 5,25 m<sup>2</sup>, el cual es asignado para el Área Taller dedicado a la elaboración de piezas de ortodoncia y a su vez funcionara como depósito para guardar los materiales a utilizar por los consultorios.

**3.- Nueva estructura organizacional para la**

gráfica de la estructura orgánica de una

institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen” (p. 21). El objetivo del organigrama es plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. Lo anterior proporciona una imagen formal, facilita el conocimiento de las relaciones de jerarquía y coordinación, representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta. Aunado a ello, se desarrollan las funciones de cada trabajador dentro de la empresa.



**empresa Diagnodental C.A.:** Para Blanco (1973) “El organigrama es la representación

**Organigrama de la Empresa**

**Figura N° 03**

**Fuente:** Silva y Guerrero (2018)

La estructura organizacional que se presenta en la empresa Diagnodental C.A., representa un esquema organizado de los cambios ejercidos dentro de la empresa para generar resultados favorables en la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, es evidente que se aumente la capacidad de atención y se crean normas para el sano desenvolvimiento de los pacientes con su médico odontológico.

### CONCLUSIONES

El mercado actual está conformado por consumidores más exigentes, se puede decir que hasta más inteligentes para hacer uso de sus derechos; dichas exigencias han provocado que exista mayor competitividad en los prestadores de servicios para así poder mantenerse vigentes en un mercado que cada vez deja nichos más reducidos. La cantidad y calidad de información, así como el desarrollo tan acelerado de la tecnología, hacen que el mercado de hoy sea altamente cambiante, siendo uno de los factores de mayor competitividad. Finalmente, se quiere considerar la importancia que dicha propuesta tiene para la empresa Diagnodental, C.A., como estrategia de cambio, hacia una figura que se identifique en las calles entre sus pobladores, como un área en la cual pueden acudir con toda confianza, motivado a que serán atendidos con todo respeto, con responsabilidad y el mejor servicio. Siempre conscientes en las necesidades de los pacientes

como factor primordial del cambio en la estructura organizacional de la empresa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. Igarss 2014.*
- Blanco De Tella, (1973). *Técnica y aplicación de los organigramas.* Presidencia del Gobierno-Secretaria General Técnica-Servicio central de Organización y Métodos. Madrid.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Mc Graw Hill Interamericana.
- Guzman, A. (2016). *Propuesta de una Reestructuración Administrativa y Contable del Negocio "Llerena Araujo" Ubicado en la Ciudad de Quito.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Organizacion Internacional del Trabajo. (1998). *Declaracion de la Oit Relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.* Recuperado a partir de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc86/com-dtxt.htm>
- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de Investigación.* Caracas-Venezuela: PANAPO.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El Proceso de la Investigacion Cientifica.* (Limusa, Ed.). Mexico.
- UPEL, U. E. L. (2016). *Manual de trabajo de Grado de especialización, maestría y tesis doctorales (5ta Edicio).* Caracas. Recuperado a partir de <https://es.scribd.com/document/330983640/Manual-de-Trabajos-de-Grado-Upel-5ta-Edicion-2016>
- Venezuela. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.* Recuperado a partir de [http://www.inpsasel.gob.ve/moo\\_doc/ConstitucionRBV1999-ES.pdf](http://www.inpsasel.gob.ve/moo_doc/ConstitucionRBV1999-ES.pdf)
- Vera, M. (2001). *Gestión Financiera de la PYMI de la ciudad de Maracaibo.* En

Revista de Ciencias Sociales (Vol. 7. No. 1.). Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo.

Vergara, M. (2001). *Microempresas y Microempresarios: una visión total*. Venezuela: Editores Vadell Hermanos.

## MODELO TYLER DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN TELEMIC, C.A. EN EL ESTADO COJEDES

*(TYLER TYPE OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE COMPANY CORPORATION  
TELEMIC, C.A. IN THE COJEDES STATE)*

Yanira del Valle Aular

Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ). Analista de Atención al Cliente Corporación TELEMIC, C.A. Cojedes. Venezuela. [yanaular15@hotmail.com](mailto:yanaular15@hotmail.com)

Antonio Luis Flores Díaz

Doctor en Gerencia Avanzada (UFT). Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ). Licenciado en Administración Mención Informática (UNESR). T.S.U. en Informática (IUTEPAL – IUTEJ). Docente ordinario a Dedicación Exclusiva con la Categoría de Titular (UNELLEZ). Venezuela. [aluisfd@gmail.com](mailto:aluisfd@gmail.com)

**Recibido:** 08/02/2018. **Aceptado:** 13/06/2018

### RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo general: Desarrollar un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de Sostenibilidad Económica en la Empresa Corporación Telemic, C.A en el estado Cojedes, basándose en las herramientas con lo que cuenta la organización. La metodología se desarrolló en enfoque cuantitativo bajo la modalidad de investigación aplicada, el diseño de campo y nivel descriptivo. La población estuvo conformada por veintitrés (23) personas con una muestra tipo censal. En relación a la técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario compuesto de veintiún (21) ítems. La validez del instrumento se hizo de acuerdo al juicio de expertos y se realizó una prueba piloto a cinco (5) sujetos, lo cual arrojó que la confiabilidad del instrumento fue de 0,81, a través de la aplicación del Coeficiente de Alfa de Cronbach. De acuerdo al análisis de los resultados se utilizó la técnica del análisis porcentual a través de la estadística descriptiva, los resultados se plasmaron en tablas de distribución de frecuencias y gráficos. Como resultado se evidencia el beneficio de diseñar y aplicar el modelo y hacer los referidos ajustes.

**Palabras Claves:** *Modelo Tyler, sostenibilidad económica, organización.*

### ABSTRACT

The main objective of the research was: To develop a training program to publicize the Tyler Model for the improvement of Economic Sustainability in the Corporation Telemic, C.A in Cojedes state, based on the tools of the organization. The methodology was developed in a quantitative approach under applied research modality, field design and descriptive level. The population consisted of twenty-three (23) people with a census type sample. In relation to the technique and instrument of data collection, the questionnaire was composed of twenty-one (21) items as a technique. The validity of the instrument was made according to expert judgment and a pilot test was performed on five (5) subjects, which showed that the reliability of the instrument was 0.81, through the application of Cronbach's Alpha Coefficient. According to the analysis of the results, the percentage analysis technique was used through the descriptive statistics, the results were expressed in tables of frequency distribution and graphs. As a result shows the benefit of designing and applying the model and making the adjustments.

**Key words:** *Model Tyler, sustainability, organization.*

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones requieren implementar nuevos métodos y modelos para hacerse más competitivas y sostenibles, en la lucha de conseguir expandirse a nuevos mercados y con ello al incremento de su cartera de clientes, se hace necesario conocer la filosofía que manejan las empresas para lograr mantener un lenguaje de negocio que les ayude a crear un valor de perdurabilidad a través del tiempo y la consecución de su objetivo primordial, la satisfacción del cliente.

Por ello el concepto de sostenibilidad ha trascendido con fuerza a través de los últimos años; con la intención de buscar una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios, pero también hacia nuevas maneras de que las organizaciones se interrelacionen con las sociedades, donde todos tengan las posibilidades de ganar de una u otra forma. De acuerdo a lo anteriormente, se puede decir que el futuro de las organizaciones actuales, depende en gran manera de la forma en que se utilizan sus recursos de manera responsable para llevar a cabo su actividad productiva; ayudando a la eficiencia y la rentabilidad de las empresas.

### **Planteamiento del Problema**

Desde la década de los noventa se ha observado un nuevo concepto que ha impactado la actividad empresarial en todos sus aspectos. El desarrollo sostenible o sostenibilidad

simplemente fue incorporado como un término que al inicio se relacionó con el medio ambiente; pero trasciende que ha ganado espacios en otras ramas como el económico, social, cultural, político y comercial, cuya contribución se ve en el bienestar y auténtico progreso de las organizaciones. Por su parte, el tratado de Brundtland (1987), considera este término como “el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (p.78). Básicamente busca garantizar la sobrevivencia tanto del ser humano, como de la naturaleza y de las organizaciones.

Singularmente para la UNESCO (2007), “el paradigma de la sostenibilidad constituye un cambio importante desde el paradigma anterior del desarrollo económico con sus nefastas consecuencias sociales y ambientales que hasta hace poco eran consideradas como inevitables y aceptables” (p.3). Sin embargo la experiencia adquirida con la inversión de sostenibilidad en las ramas de la tecnología y comercialización sugiere ser respetuosa con el medio ambiente aparte de cumplir con todas las leyes y aumentar la competitividad empresarial.

De acuerdo al criterio de García (2004), “la sostenibilidad en la empresa representa resguardar los activos económicos de cualquier organización a mediano y largo plazo, ampliando la rentabilidad de las actividades

productivas, con la perspectiva de asumir nuevos conceptos de riesgos y oportunidades” (p.104). Para defender la gestión de sostenibilidad en dicha organización se hace indispensable razonar la estructura interna sostenible y poder mostrarlo. Tomando en consideración todos los aspectos relevantes anteriormente expuestos se hace oportuno que la investigación ponga en consideración la creación del modelo Tyler de sostenibilidad económica para verificar la rentabilidad de la empresa analizando sus factores internos y externos, que ayuden a fortalecer el modelo aplicado en la misma para mejorar la reducción de costos e incrementen los ingresos; además sea considerado una clave para fomentar el incursionamiento en nuevos mercados, con la vista puesta en la recuperación económica del país.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

- Desarrollar un programa de formación para dar a conocer el Modelo Tyler para el mejoramiento de Sostenibilidad Económica en la Empresa Corporación Telemic, C.A en el estado Cojedes.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de Sostenibilidad Económica en la Empresa Corporación Telemic, C.A., en el estado Cojedes.

- Analizar la factibilidad de aplicación de un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de sostenibilidad económica en la empresa Corporación Telemic, C.A en el estado Cojedes

- Diseñar un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de sostenibilidad económica en la empresa Corporación Telemic, C.A., en el estado Cojedes

- Aplicar el programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de Sostenibilidad económica en la empresa Corporación Telemic, C.A., en el estado Cojedes.

- Evaluar el programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de sostenibilidad económica en la empresa Corporación Telemic, C.A., en el estado Cojedes.

### **FUNDAMENTOS TEORICOS**

#### **Modelo de las ventajas competitivas**

Este modelo utilizado por empresas como Digitel busca afianzar a través de estudios de marketing realizados entre 2010-2015 la generación de ventajas competitivas en el área de telecomunicaciones en Venezuela, a partir del sector privado con el estado para regular y establecer el marco de estabilidad. De acuerdo al criterio de Porter (1990), define “las ventajas competitivas dependen de factores como

demanda, estrategias, estructura y rivalidad” (p.45).

Por ello Chong (2011), en su tesis para optar al título de especialista, titulado Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las pequeñas unidades agrícolas del Vigía define:

El estudio presenta nuevos paradigmas para mejorar la competitividad de las unidades agrícolas del sector, con un equilibrio entre el entorno competitivo, los legados culturales y los modelos sociales conducentes a lograr la competitividad con estrategias basadas, en los recursos: humanos, naturales, empresariales y reducir las barreras estructurales para el desarrollo. (p.112)

Este estudio busca establecer e implementar un modelo de gestión para aprovechar sus potencialidades e impulsar el desarrollo sostenible productivo, en la localidad del Vigía, la investigación es transversal exploratoria descriptiva no experimental, su metodología está integrada por diversos instrumentos de investigación como la observación, la encuesta, las entrevistas, cuestionario y trabajo de campo.

### **Desarrollo sostenible en Venezuela**

El paradigma del desarrollo sostenible está presente en Venezuela desde hace cierto tiempo y no es un concepto recientemente adoptado como se piensa, por las influencias de los países del primer mundo o desarrollados, ya que de acuerdo a la opinión de Castellano (2005), “la idea fundamental del desarrollo sostenible es tener un desarrollo económico y social

indispensable para asegurar al hombre un ambiente de vida y trabajo favorable y crear en la tierra las condiciones necesarias para mejorar la calidad de la existencia” (p.53)

### **Sostenibilidad Empresarial**

Para el sector empresarial el concepto de sostenibilidad representa un nuevo enfoque de hacer negocios. Al desarrollar sus actividades las empresas tienen como fin promover la inclusión social, optimizar la utilización de los recursos naturales reduciendo su impacto sobre el entorno, apreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa, este enfoque junto con las prácticas gerenciales-corporativas crea valor para el accionista proporcionando una mayor posibilidad de continuidad del negocio a largo plazo.

De allí, Elkington (1994), plantea: “el desarrollo sostenible en la empresa, es el que contribuye a la gestión responsable mediante la entrega de beneficios económicos, sociales y ambientales hacia la sociedad” (p.90). Esto representa un cambio de paradigma empresarial, siendo necesario la conciencia de los retos a los que se enfrentan las corporaciones, necesitando desarrollar un valor agregado de las mismas a nivel de estrategias y planes para avanzar hacia un mundo más sostenible.

### **Modelo de Tyler (Evaluación por objetivos)**

El estadounidense Ralph Tyler desarrolló el primer método sistemático de evaluación

educacional y gerencial. Este modelo surgió del Estudio de los ocho años (bajo los auspicios de la Asociación de Educación Progresiva), cuando se encargaba de la investigación “Eight-Year Study” (1942), en la Universidad del Estado de Ohio, Estados Unidos, en los años 30 y principios de los 40.

La elaboración del modelo de Tyler generó en el campo educativo y organizacional un paradigma pedagógico que acompañó a la educación durante un largo período, y como los paradigmas responden a un momento socio-histórico, al desactualizarse evidencian las contradicciones de su propia configuración frente a otras propuestas y otros momentos socio-culturales. Por su parte, Escobar (2014), señala: “el modelo Tyler o evaluación por objetivos debe irse adaptando al grupo y a la realidad, su fin es que se genere un aprendizaje, y por esto su diseño parte de los objetivos y no de las actividades” (p.3). Así, la finalidad de la evaluación reside en el análisis de la congruencia entre los objetivos y los logros. Al respecto Escobar (ob. cit.), señala:

La evaluación es esencialmente el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos han sido realmente alcanzados mediante programas. De cualquier manera, desde el momento en que los objetivos planteados son esencialmente cambios producidos en los seres humanos, es decir, ya que los objetivos alcanzados producen ciertos cambios deseables en los modelos de comportamiento

del estudiante, entonces la evaluación es el proceso que determina el nivel alcanzado realmente por esos cambios de comportamiento. (p.7)

Hoy en día las instituciones públicas o privadas utilizan técnicas y herramientas que se emplean en el proceso de evaluación, las cuales aplicadas de manera correcta conllevan a una planificación de calidad, en la que las organizaciones sean capaz de reconocer el avance y estancamiento de su transformación y así aprovechar el máximo sus posibilidades, su forma de aprender, conocer sus debilidades y fortalezas para generar el cambio.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación se presenta en un diseño no experimental de campo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen este diseño como: “aquellos que se realizan sin manipular variables intencionalmente, se observa el fenómeno tal y como se presenta en un contexto natural para después analizarlo (p.205); En cuanto al nivel de la investigación, se asume un proyecto descriptivo para Arias (2006) la investigación descriptiva: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura y comportamiento”. (p. 24).

Del mismo modo, el presente estudio se desarrolló en la modalidad de Investigación aplicada entendida por Murillo (2008), como: “Investigación práctica o empírica, que se

caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.” (p.159).

Por otra parte, la población y muestra censal estuvo conformada por veintitrés (23) personas que laboran en el departamento de gerencia, administración y atención al cliente y redes, por ser los afines inmediatos que llevan el fiel cumplimiento del modelo financiero y comercial de la empresa. De esta manera se seleccionó como técnica la encuesta en su modalidad de cuestionario conformado por veintiún (21) preguntas con escala de tipo Likert de cinco (5) alternativas de respuesta validadas por tres expertos, y con una confiabilidad por medio del método Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,81.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En relación a la dimensión: Productividad, se formularon siete (7), ítems, en el caso del ítem 1, al indagar si la Gerencia de la Empresa Corporación TELEMIC, promueve una cultura de mejora continua de calidad de los servicios a los clientes, se conoció que 61 % seleccionó la opción Indiferente y 17 % seleccionó totalmente de acuerdo y 22 % de acuerdo. En el caso del ítem 2, al preguntar si la Gerencia de la Empresa Corporación TELEMIC, promueve una cultura de mejora continua de

procedimientos de producción, se determinó que 61 % seleccionó la opción Indiferente y 17 % seleccionó totalmente de acuerdo y 22 % de acuerdo.

Al interrogar en el ítem 3, si en la Empresa Corporación TELEMIC, se planifican las actividades regularmente, se entendió que 69 % seleccionó totalmente de acuerdo y 39 % de acuerdo, Ahora bien, para el ítem 4, donde se investigó si en la Empresa Corporación TELEMIC, se cuenta con Capital Humano calificado para optimización de la productividad, se conoció que 57 % respondió totalmente de acuerdo y 43 % de acuerdo.

El resultado para el ítem 5, al examinar si en la Empresa Corporación TELEMIC, se cuenta con equipos apropiados para el logro de servicios competitivos, se conoció que 65 % seleccionó la opción indiferente, 22 % seleccionó totalmente de acuerdo y 13 % de acuerdo. Para el ítem 6, al explorar si en la Empresa Corporación TELEMIC, se cuenta con Manual de Normas y Procedimiento de producción, 70 % seleccionó la opción indiferente, 13 % seleccionó totalmente de acuerdo y 17 % de acuerdo. Y para el ítem 7, al averiguar si la Gerencia de la Empresa Corporación TELEMIC, monitorea la producción para garantizar la calidad de los productos.

Los resultados para esta dimensión: Productividad, dejan en evidencia que la

Empresa Corporación TELEMIC, debe ser atendida desde el talento humano que la gerencia, para que desde esta se promueva al 100 % una cultura de mejora continua de calidad de los servicios a los clientes y de los procedimientos de producción. Así como también se planifiquen las actividades con mayor regularidad. Dado que se cuenta con un talento humano capacitado, adecuar los equipos para alcanzar el logro de servicios competitivos, visibilizando para todo el personal el manual de normas y procedimiento de producción, para así, monitorear la producción y garantizar la calidad de los productos.

En atención a lo anterior, desde la presente investigación, se propone el Modelo de Tyler a través del cual se asume el mejoramiento de sostenibilidad económica. De allí, que desde esta investigación se hace la propuesta de consolidar un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de sostenibilidad económica en la Empresa Corporación Telemic, C.A en el estado Cojedes. Cabe recordar que el modelo Tyler también llamado evaluación por objetivos, según Escobar (ob. cit.), “debe irse adaptando al grupo y a la realidad, su fin es que se genere un aprendizaje, y por esto su diseño parte de los objetivos y no de las actividades” (p.3). Así, la finalidad de la evaluación reside en el análisis de la congruencia entre los objetivos y los logros.

## **El Modelo**

Las organizaciones deben transformar su filosofía de hacer negocio para convertirse en entes competitivos y entrar en el juego del mercado, para nadie es un secreto que el éxito de las empresas depende en gran manera de su actitud empresarial, tomando en consideración otros elementos indispensable como lo son: motivar a los empleados o el entorno y hacerlos partícipes de los logros de la organización, la mejora continua tanto de los productos como del servicio que se preste debe ser la prioridad, dado que son los clientes quienes hacen posible su permanencia y sostenibilidad, asumiendo que toda actividad productiva debe pensarse en las exigencias y requerimiento de los mismos.

De allí pues que, el Modelo Tyler se aplica para evaluar cada objetivo de la empresa en cuestión de tiempo y conlleva a involucrar a cada uno de los entes que la conforman Accionista-RR.HH.-Cliente, para determinar cuáles son las debilidades y amenaza ante su competencia. Por consiguiente para López (2010), “el modelo Tylereano busca la evaluación de los proceso y objetivos de las organizaciones para determinar el nivel de congruencia entre los objetivos planteados y sus logros alcanzados” (p. 3).

La importancia de aplicar un modelo enfocado en la Teoría de Tyler para lograr la sostenibilidad económica conlleva a replantearse dentro de la empresa Corporación

Telemic, la adaptación de estrategias acorde a la realidad económica, que puedan establecer relaciones con el personal ofreciendo un lugar de estabilidad laboral, de confianza brindando un servicio especializado a los abonados y de rentabilidad generando un clima de inversión y seguridad financiera al inversionista. Desde tal perspectiva, se concibe la presente propuesta, en la cual se plantea desarrollar un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de Sostenibilidad económica en la empresa Corporación Telemic, C.A., en el estado Cojedes, con ello brindar a la empresa mejoras internas y externas.

## **CONCLUSIONES**

Para la presente investigación se planteó como objetivo general: Desarrollar un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de Sostenibilidad Económica en la Empresa Corporación Telemic, C.A en el estado Cojedes y una vez estructurados los objetivos específicos que guiarían el desarrollo de esta investigación y en atención a las fases programadas en función al tipo de investigación, a continuación se dan a conocer las conclusiones a las que se llegó:

En un principio se determinó realizar un diagnóstico, para ello se aplicó un instrumento a través del cual se conocieron los resultados en consideración a las dimensiones indicadas en la operacionalización de variables, de allí que para la primera dimensión: Productividad, se

conoció que la Empresa Corporación TELEMIC, debe ser atendida desde el talento humano que la gerencia, para que desde esta se promueva al 100 % una cultura de mejora continua de sostenibilidad económica, lo que incluye la calidad de los servicios a los clientes y de los procedimientos de producción.

Desde tal perspectiva, se evidencia que cuenta con un talento humano capacitado, punto a favor que tiene la empresa, para desarrollar el modelo de Tyler a través del cual se asume el mejoramiento de sostenibilidad económica. De allí, que desde esta investigación se hace la propuesta de consolidar un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de sostenibilidad económica en la Empresa Corporación Telemic, C.A en el estado Cojedes.

Otra dimensión considerada fue: la Comercial, los resultados para la dimensión comercial, dejan entender que la empresa en cuestión, debe ejercer acciones para mejorar la oferta de productos con base a la demanda de los clientes, así como también para la promoción de productos a los clientes potenciales, en tanto poder así mejorar sus estrategias de ventas, entre otros aspectos, que conllevarían a la empresa a consolidar su sostenibilidad económica. A propósito de lo planteado, desde la presente investigación, se propone desarrollar el modelo de Tyler para la sostenibilidad económica y así mejorar la

situación actual de la empresa, lo que conlleva a recrear soluciones desde la formación del talento humano que la gerencia en función de la implementación del modelo Tyler o evaluación por objetivos.

Ahora bien, los resultados para la dimensión: Gerencia por objetivo, dejan ver que se hace necesario una revisión exhaustiva de este aspecto y así hacerle ver a la gerencia y al talento humano de la empresa la necesidad que existe de tomar en mayor consideración el modelo Tyler para la sostenibilidad económica, el cual traería consigo beneficios internos y externos, de allí que se plantea desde esta investigación el desarrollo de un programa de formación para dar a conocer el Modelo de Tyler para el mejoramiento de Sostenibilidad Económica en la Empresa Corporación Telemic, C.A en el estado Cojedes.

En cuanto a la última dimensión trabajada: Planificación Estratégica y Prospectiva, los resultados obtenidos denotan la necesidad de actuar desde la acción propia de instaurar cambios dentro de la empresa en pro de beneficiarla, tanto a ella como la colectividad que se beneficia como talento humano y como cliente, esta visión interpretada, se ve favorecida luego de culminar la presente investigación.

En tal sentido, se procedió a generar la planificación y diseño de una propuesta, donde se estructuraron acciones correspondidas a

optimizar la situación encontrada, realizando para ello un estudio de factibilidad, el cual resultó favorable para la aplicación de la propuesta. Consumados los otros requerimientos, se procedió a llevar a cabo lo planificado, concertando un encuentro para sensibilizar a los participantes, otros para su formación y por último donde se consolidó una evaluación global, cabe acotar que esta resultó favorable para todo el proceso que amerita la implementación del modelo de Tyler en la empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arias, F. 2006. El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5°. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme. Pp.24, 81.
- Brundtland, G. 1987. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el desarrollo (Comisión Brundtland). New York: Nuestro Futuro Común. Pp.78.
- Castellano, S. 2005. Indicadores del desarrollo sostenible urbano: una aplicación para Andalucía. Tesis Doctoral, Facultad de ciencias económicas y empresariales. Málaga: Universidad de Málaga. (p.53)
- Chong, M. 2011. Desarrollo de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Vigía. Tesis doctoral Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Pp.112.
- Elkington, J. 1994. Las corporaciones sostenibles. Revista Estrategias de negocios para la sostenibilidad. Vol. 36. Pp. 90-115.
- Escobar, H. 2014. La Evaluación por objetivos, su evolución y elementos en el marco de la formación integral. México: Editorial Andina. Pp.3- 7-16.

- García, M. 2004. Un modelo de sostenibilidad para los destinos turísticos. Comunicación al congreso sobre dialogo de turismo, diversidad cultural y desarrollo sostenible, 10-12 marzo. Barcelona España. Pp.104.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2010. Metodología de la investigación. 4a Edición. México. Mc Graw – Hill. Pp. 206-256.
- López, D. 2010. Evolución histórica de la evaluación por objetivos. Editorial: Fénix. Mex. Pp. 3
- Murillo, W. 2008. La investigación Científica. 3era edición. D.C México. Editorial McGraw-Hill. p. 159.
- Porter, M. 1990. Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. [Libro en línea]. En <http://www.continental.com.mx>. México, D.F. [consulta abril 2, 2016] p.45.
- UNESCO. 2007. Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible. Instrumentos de Aprendizaje y formación N° 4. Paris Francia. (p.2, 4)

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA UNELLEZ NÚCLEO TINAQUILLO

*(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A STRATEGY TO OPTIMIZE THE TECHNICAL-ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE MANAGING PERSONNEL IN THE UNELLEZ NUCLEO TINAQUILLO)*

Mariela Josefina Romero Ochoa

MSc.en Gerencia y Planificación Institucional (UNELLEZ). Docente Instructor UNEFA Cojedes. Venezuela. [marielajosefinaromero@hotmail.com](mailto:marielajosefinaromero@hotmail.com)

Blanca María Barrios Aguilar

Dra. en Ciencias de la Educación (ULAC). MSc. En Administración mención Gerencia General. Docente Agregado UNEFA Cojedes. Venezuela. [bmbarrios@gmail.com](mailto:bmbarrios@gmail.com)

**Recibido:** 31/03/2018. **Aceptado:** 26/06/2018

### RESUMEN

El liderazgo está asociado a los rasgos y características del líder, donde, en el ámbito educacional y empresarial, está demandando un nuevo tipo de liderazgo: carismático, visionario, transformativo, el cual es ejercido de manera compartida con los miembros de la organización con el fin de perfeccionar las funciones administrativas. La presente investigación se centró en generar estrategias de liderazgo transformacional para optimizar la gestión administrativa del personal directivo de la UNELLEZ Núcleo Tinaquillo. El estudio se realizó bajo la modalidad proyecto factible. La muestra fue de once (11) trabajadores del Núcleo con cargos directivos, empleando como instrumento el cuestionario para la recolección de los datos, con una confiabilidad de 0,86 de acuerdo a la fórmula de Alfa de Cronbach. El análisis estadístico se realizó mediante frecuencias y porcentajes cuyos resultados evidenciaron que es necesario proponer cambios en relación al estilo de liderazgo del personal directivo encaminados a lograr la excelencia en la gestión administrativa. Es por ello que se propuso implementar las siguientes estrategias: elaborar acciones para fortalecer y desarrollar el trabajo en equipo, programar jornadas de motivación y crecimiento personal, ejecutar acciones para informar sobre la planificación de actividades académicas, administrativas, culturales de la universidad y desarrollar proyectos.

**Palabras claves:** Liderazgo Transformacional, Gestión, Estrategia, Motivación.

### ABSTRACT

Leadership is associated to the traits and characteristics of the leader, where, in the educational and business environment, he is demanding a new type of leadership: charismatic, visionary, transformative, which is exercised in a shared way with the members of the organization with the in order to improve the administrative functions. The present investigation focused on generating transformational leadership strategies to optimize the administrative management of the managerial staff of the Unellez Núcleo Tinaquillo. The study was carried out under the modality of a feasible project. The sample was eleven (11) employees of the Nucleus with managerial positions, using as instrument the questionnaire for the data collection, with a reliability of 0.86 according to the formula of Cronbach's Alfa. The statistical analysis was carried out by means of frequencies and percentages whose results showed that it is necessary to propose changes in relation to the leadership style of the managerial staff aimed at achieving excellence in administrative management. That is why it was proposed to implement the following strategies: establish actions to strengthen and develop teamwork, schedule days of motivation and personal growth, execute actions to inform on the planning of academic, administrative, cultural activities of the university and develop projects.

**Keywords:** Transformational Leadership, Management, Strategy, Motivation.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio que se están manifestando en el campo de la educación superior como la municipalización de la educación, actualización de los ejes curriculares, plan de formación docente, conllevan a una transformación universitaria del siglo XXI, orientada en la gestión educativa y administrativa, mediante los esfuerzos que realizan actualmente las instituciones universitarias. En tal sentido, se ha convertido en un verdadero reto de la dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la comunidad educativa en la persecución de un único propósito, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad.

El liderazgo y la gestión gerencial son considerados aspectos importantes para la marcha de la organización educativa, dado que las instituciones liberan las potencialidades creativas de sus empleados, es decir, dan poder a los individuos, se apoyan en los objetivos institucionales, lo que permite comparar los planes con los resultados obtenidos, por tal razón el personal directivo debe ser flexible y mantenerse actualizado a fin de generar trabajo y decisiones de calidad a través de la gestión y participación de los grupos de trabajo y distribución equitativo del mismo. Es aquí,

donde muchas instituciones de formación tienen serios problemas al respecto.

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) Núcleo de Tinaquillo creado en el año 1998, (aproximadamente diecinueve años), no se encuentra ajena a las dificultades, que en su interior se manifiestan problemas como trabajo en equipo poco productivo, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte del coordinador, tareas no cumplidas, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tienen poca identificación con la institución, se limitan a cumplir con su horario de trabajo.

Lo anterior, permite traer a colación lo descrito por López (2011: 49), donde señaló que:

... se cree que el personal docente y administrativo de la UNELLEZ, Núcleo Tinaquillo del estado Cojedes, presenta un desempeño laboral que satisface medianamente la preparación académica de los estudiantes que egresan como profesionales en las diferentes carreras de esta institución. De igual manera se piensa que los docentes de esta universidad, requieren de actualización con respecto a la cultura organizacional que actualmente demuestran poseer.

Se puede inducir entonces, desde la óptica de este autor, la necesidad de aplicar estrategias

gerenciales y culturales a través de líderes innovadores en vías para el fortalecimiento de la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje y gestión administrativa, lo que conlleva a verificar la relevancia del liderazgo transformacional basado en la optimización de la gestión administrativa, es por ello que se plantó la presente investigación con el propósito de generar estrategias de liderazgo transformacional para la optimización de la gestión administrativa del Personal directivo en la UNELLEZ Núcleo Tinaquillo.

En este sentido, la UNELLEZ núcleo Tinaquillo actualmente demandan la necesidad de contar con un personal directivo comprometido con un liderazgo transformacional sólido con características y fundamentos, señalando de esta manera la complejidad administrativa donde se evidencia en los directivos la idea de imponer su decisión no tomando en cuenta las distintas opiniones de los demás miembros de la institución, lo que trae como consecuencia que la calidad de la gestión no sea la esperada, asociado a una toma de decisiones llevadas a cabo por un mandato y no para dar soluciones a los problemas, lo que lo aleja de los verdaderos intereses y necesidades de la comunidad universitaria, aparte de producir desmotivación.

Esta investigación se realizó centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo transformacional del Director y la gestión

administrativa, teniendo en cuenta que estas variables son los ejes de toda organización en especial de una institución educativa porque un Director/Gerente/coordinador que ejerce un liderazgo inspirador, influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, aumentando la productividad e incidiendo en la satisfacción personal de todos y cada uno de los miembros de la institución, lo que conlleva a implementar estrategias que permitan revitalizar las potencialidades de dirección de la universidad para el desarrollo de una efectiva gestión.

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Se consideran como antecedentes, la propuesta desarrollada por Peraza (2014) para diseñar técnicas estratégicas que permitan mejorar la gestión de calidad en UNELLEZ, San Carlos Cojedes. Del mismo modo este estudio correspondió a un proyecto factible, cuyo diagnóstico se basó en una investigación de campo de tipo descriptivo a fin de detectar las debilidades y fortalezas que presenta la organización. El estudio llevo a la conclusión que no se cumplen los procesos administrativos dentro de la institución, ni son los más idóneos, y que poco se cumplen con los objetivos bajo los cuales fue creada la institución

Al considerar la teoría del Liderazgo transformacional, en un concepto muy sencillo, se define el líder transformacional “como aquel

que tiene la Capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente y recompensas internas.”(Gibson, Ivamceovich y Donnelly, 2005:356). El liderazgo transformacional, está orientado tanto a la excelencia organizacional como a la personal, es el llamado a realizar la hazaña de la reconversión social de la humanidad y sería la energía que sirve de insumo a las obsoletas organizaciones y sus gerentes y líderes.

Sin embargo, “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 2002:231). Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y quien considera que es la integración funcional de los elementos administrativos básicos, los cuales están destinados a prever el futuro y trazar el programa de acción, organizar los recursos materiales y sociales de la empresa, dirigir y orientar al personal, aminorar todos los gastos y esfuerzos colectivos y verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. En relación a la gestión administrativa,

Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas

mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (Anzola, 2002:70)

No obstante, la gestión administrativa se muestra como una herramienta apoyada en la gerencia estratégica que permite a una organización estar capacitada para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que permitirán a un determinado ente el logro de sus objetivos y en las metas propuestas, lo cual admite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y evaluación de tácticas que hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

De acuerdo con Strickland (2005), la estrategia empresarial es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio, en donde la estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que es necesario desarrollen los gerentes. El enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo adecuado a las

necesidades, con base en información, generalmente incompleta. Este tipo de decisiones no son de fácil adopción, porque identificar y seleccionar un curso estratégico de acción entre todas las opciones posibles es complejo.

## **METODOLOGÍA**

La investigación realizada fue de diseño no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un nivel descriptivo, cuya población quedó conformada por 11 miembros del personal de la UNELLEZ núcleo Tinaquillo; (5) directivos en el área académica y el segundo por (6) directivos en el área administrativa. Particularmente en este caso de estudio, los miembros coinciden con la población total a estudiar, por esa razón la muestra se considera de tipo censal.

Con respecto al instrumento aplicado, “cuestionario” que según Nava (2004), sirven para registrar información por escrito, dado que son una modalidad de encuesta, aplicada en grupos o poblaciones homogéneas con niveles y con problemáticas.

El mismo fue suministrado a la población de directivos tanto en el área académica como administrativa de la UNELLEZ núcleo Tinaquillo. Los ítems se redactaron con proposiciones sencillas bajo la escala de Likert permitiendo al encuestado establecer el propósito del enunciado con alternativas de respuesta en escala de frecuencias como:

totalmente desacuerdo, medianamente de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, medianamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y una puntuación que oscilará entre 1 y 5.

En cuanto a la validez de la prueba de conocimientos, se determinó a través de juicio de 3 expertos en las diferentes áreas de las ciencias gerenciales y de metodología de la investigación, quienes emitieron su opinión en cuanto a contenido y constructos, según el objetivo de la investigación y la operacionalización de la variable.

En relación a la confiabilidad del instrumento, se midió a través del Coeficiente Alpha de Crombach ya que este se aplicará en función al procedimiento de varianzas de los ítems. Los datos para el análisis de confiabilidad se obtuvieron mediante la aplicación de una prueba piloto a 11 personas cuyas características se asemejaban a la de la muestra seleccionada para el estudio.

La fórmula para el coeficiente Alpha de Crombach se tomó de Palella y Martins (2010), obteniéndose un valor igual del índice a 0,86 lo que indica que el instrumento aplicado durante la investigación posee un grado de confiabilidad altamente confiable, en vista de estar ubicado entre 0,81 y 1 de la escala establecida para tal fin, de esta manera se procede con la siguiente fase de esta investigación.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento tomando en cuenta la variable y su dimensión referidas a las características del liderazgo transformacional en la UNELLEZ fueron los siguientes: En promedio un 30% de los encuestados respondió que cree que la

es necesario conocer las características que definen a un líder transformacional tales como: Estimulación Intelectual, Carisma, Consideración individual, Inspiración, Tolerancia psicológica, Capacidad, Trabajo en equipo, Tiempo – Recurso y Formación continua; contentivos de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 del cuestionario.

Tabla N° 1  
Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Ítems 1 al 9

Ítems	Totalmente De acuerdo		Medianamente De acuerdo		Ni de acuerdo Ni desacuerdo		Medianamente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	9	1	9	1	9	3	27	5	45	11	100
2	1	9	5	45	0	0	5	45	0	0	11	100
3	2	18	1	9	1	9	5	45	2	18	11	100
4	1	9	2	18	4	36	4	36	0	0	11	100
5	1	9	1	9	4	36	5	45	0	0	11	100
6	1	9	4	36	2	18	4	36	0	0	11	100
7	1	9	1	9	1	9	0	0	8	73	11	100
8	1	9	1	9	2	18	4	36	3	27	11	100
9	11	100	0	0	0	0	0	0	0	0	11	100
Promedio	2	20	2	16	2	15	3	30	2	18	11	100

Fuente: Romero, Barrios (2018)

gerencia actual no posee las características que definen a un buen líder (ver tabla N° 1)

El líder dentro de la organización tiene la autoridad formal de funciones de jefe, gerente o administrador, debe mostrar habilidades y actuaciones que faciliten el manejo y movimiento de los recursos así como fomentar el buen comportamiento del grupo que tiene a su cargo y liderarlos hacia una meta común en el logro de los objetivos generales de la organización. Para iniciar el presente análisis e interpretación por dimensiones de las variables

En lo que respecta a los resultados obtenidos de la dimensión criterios, dentro de la variable Liderazgo Transformacional, , relacionada con los indicadores: Integridad, Valores, Disposición, Objetividad, Prioridades, Comunicación, Perceptividad del cuestionario aplicado al personal que labora en la UNELLEZ núcleo Tinaquillo, un 62% de los encuestaron manifestaron en sus respuestas diferencias divididas en partes iguales, 31% totalmente de acuerdo y 31% medianamente en desacuerdo, lo que permite aseverar que las

relaciones interpersonales que prevalece en la institución distan de ser las más idóneas (ver tabla N°2)

más se adecua a nuestra necesidad actual de fortalecer la identidad y la cultura organizacional. De esta manera, promueve

Tabla N° 2  
Liderazgo Transformacional. Dimensión: Criterios

Ítems	Totalmente De acuerdo		Medianamente De acuerdo		Ni de acuerdo Ni desacuerdo		Medianamente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	2	18	1	9	1	9	7	64	0	0	11	100
11	2	18	3	27	5	45	1	9	0	0	11	100
12	3	27	5	45	2	18	1	9	0	0	11	100
13	7	64	3	27	1	9	0	0	0	0	11	100
14	1	9	2	18	2	18	6	55	0	0	11	100
15	8	73	3	27	0	0	0	0	0	0	11	100
16	1	9	1	9	0	0	9	82	0	0	11	100
Promedio	3	31	3	23	2	14	3	31	0	0	11	100

Fuente: Romero, Barrios (2018)

De acuerdo, a los datos que reflejó el instrumento aplicado las relaciones interpersonales que prevalece en la institución distan de ser la más idónea, Por lo tanto, es relevante expresar que, la comunicación en cualquier organización, es la que refleja el vínculo esencial entre valores y comunicación y

nuevos enfoques y soluciones a los problemas que se susciten dentro y fuera de la institución, estimulando intelectualmente a todos sus miembros a plantear se preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, aceptando los errores como una forma creativa y constructiva de ir construyendo

Tabla N° 3  
Gestión Administrativa. Dimensión: Función Gerencial.

Ítems	Totalmente De acuerdo		Medianamente De acuerdo		Ni de acuerdo Ni desacuerdo		Medianamente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	1	9	3	27	2	18	5	45	0	0	11	100
18	1	9	5	45	2	18	3	27	0	0	11	100
19	1	9	5	45	2	18	3	27	0	0	11	100
20	2	18	9	82	0	0	0	0	0	0	11	100
21	3	27	0	0	1	9	5	45	2	18	11	100
22	1	9	5	45	0	0	5	45	0	0	11	100
23	1	9	2	18	2	18	5	45	1	9	11	100
24	2	18	2	18	1	9	1	9	5	45	11	100
25	1	9	1	9	1	9	2	18	6	55	11	100

Fuente: Romero, Barrios (2018)

conocimientos, lo cual es propio de una persona que dirige organizaciones inteligente.

En cuanto al a la aplicación de la función gerencial el resultado de un 32% está mediamente de acuerdo con la ejecución de los principios de la administración según estas las interpretaciones se pudo constatar que el liderazgo que ejerce el equipo directivo no está incidiendo en las gestiones administrativas para que haya buen funcionamiento de la institución, debido a que no hay un compromiso colectivo para con la institución. (ver tabla N°3)

Según las interpretaciones se pudo constatar que el liderazgo que ejerce el equipo directivo no está incidiendo en las gestiones administrativas para que haya buen funcionamiento de la institución, porque en los resultados obtenidos en los otros ítems, constatan que no hay un compromiso colectivo para con la institución, y el equipo directivo es el que debe orientar, monitorear y evaluar todo el proceso. El equipo directivo no se ha ganado la voluntad y el entusiasmo de la comunidad unellista, por lo que se recomienda

Tabla N° 4 Estrategias de Liderazgo Transformacional		
<b>Estrategias</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Evaluación</b>
1-Elaborar acciones para fortalecer y desarrollar el trabajo en equipo	Se propuso un conversatorio mensual en temas libres	Se evidenció una actitud positiva de los participantes, los cuales manifestaron sus necesidades e inquietudes por medio de una matriz FODA
2-Programar jornadas de motivación y crecimiento personal para fortalecer el sentido de pertenencia a la institución	Talleres: Motivación Comunicación interpersonal. Trabajo en equipo. Manejo de conflictos	Se lograron aplicar 02 talleres con su respectiva coevaluación la cual arrojo resultados 100% satisfactorio para el personal
3-Planear actividades para fomentar la información y comunicación de los trabajadores	Compartir de experiencias: Culturales, Deportivas, Recreativas	No se aplicaron Resultado: 0%
4-Ejecutar acciones para informar sobre la planificación de actividades académicas, administrativas, culturales de la universidad	Comité Gerenciales	Resultados 100% satisfactorio para los Dpto. de: Admón, ARSE, Presupuesto, donde se pusieron en práctica la elaboración de indicadores de gestión administrativa
5-Desarrollar proyectos para la integración de otras universidades cercanas en pro del beneficio de la educación superior en el municipio	Proyectos de Integración con UNEFA, MISION SUCRE, UNES	No se concretó Resultado: 0%
Fuente: Romero, Barrios (2018)		

comprometerse a trabajar a la par del equipo directivo, para que la UNELLEZ, ofrezca calidad en su servicio, defienda sus propósitos, misión y visión, para el logro fundamental de la calidad educativa, la transformación de la organización y el excelente funcionamiento.

De esta manera, se pone en evidencia que en la UNELLEZ núcleo Tinaquillo del estado Cojedes, debe implementarse el liderazgo transformacional como una necesidad sentida a nivel personal y profesional por parte de los que cumplen la función directiva y de todos los relacionados en el proceso administrativo / educativo, de allí, que se hace indispensable la aplicación de las siguientes estrategias que permita optimizar la gestión administrativa del personal directivo, tomando como premisa la sensibilización del personal, promoviendo la participación del personal directivo docente y administrativo en el mejoramiento de la gestión administrativa y educativa e incentivar el trabajo en equipo y solidario con la planeación de estrategias (talleres, actividades informativas y comunicacionales) que involucren al personal directivo docente y administrativo de la institución. (ver tabla N° 4).

Es importante resaltar que la Estrategia N° 3 y N° 5 tuvieron más limitación para su aplicación: Cambios estructurales en la directiva del Núcleo, desconocimiento de la nueva gerencia y lapsos de tiempo muy cortos, por lo tanto el resultado es de 0%.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, los directivos de las UNELLEZ núcleo Tinaquillo no aplican el estilo de liderazgo transformacional en su gestión, así como de manera casi regular manejan las competencias gerenciales en relación a las actividades o funciones administrativas. Entre tanto, al conceptualizar al personal directivo en el liderazgo transformacional dentro de las funciones que realizan en el cumplimiento de las actividades universitarias poseen entre sus elementos y criterios cualidades como: más de la mitad del personal directivo que gerencia siempre sirven de guía en las actividades que se realizan, siendo empático y tomando decisiones de forma analítica, así mismo el director posee la capacidad para transmitir y recibir información en forma clara.

En las actividades de gestión administrativa, el personal directivo no tiene trazado un plan de acción a largo y mediano plazo, al no aplicar los procesos administrativos básicos para el logro de las metas y objetivos de las instituciones, orientándose únicamente a las actividades de corto plazo, improvisando las actividades para el logro de los mismos. En tal sentido, los resultados que se obtuvieron de la aplicación de ciertas estrategias de liderazgo transformacional en la optimización de la gestión administrativa se concretó que es, este estilo de liderazgo, el modelo más apropiado

para el nuevo contexto de cambio que deben experimentar las universidades.

Finalmente, se proponen las siguientes recomendaciones: El personal directivo debe proponer actividades que permitan la motivación y una mayor unión con el personal de manera que las relaciones interpersonales propiciadas a través de la comunicación fluyan con mayor fuerza y les ayude a lograr los objetivos comunes en los procesos. Los nuevos gerentes tendrán que prestar mucha atención a los planteamientos realizados por el personal de la institución sobre las expectativas y preocupaciones que exponen en relación aquellas áreas que sirven de cultivo para generar situaciones conflictivas y buscar soluciones inmediatas a las mismas.

Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, San Carlos Cojedes Trab. Grd para optar al título de Magister en Gerencia Publica. UNELLEZ.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anzola, S. 2002. Administración De Pequeñas Empresas. Segunda Edición. México: McGraw Hill,
- Chiavenato, I. 2002. Gestión al Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. .
- Gibson, Ivancevich y Donnelly. 2005. Las Organizaciones. Décima Edición. México: Mc Graw Hill
- López S. 2011. Estrategias Gerenciales basadas en la cultura organizacional para optimizar el desempeño laboral de docentes de la UNELLEZ Tinaquillo Estado Cojedes. Trab. Grd para optar al título de Magister en Gerencia Pública. UNELLEZ.
- Nava H de V. 2004. La investigación jurídica. Ediluz. Maracaibo Zulia p-78
- Parella, S., y Martíns, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa Edición. Caracas: FEDUPEL.
- Peraza, P. 2014. Estrategias para mejorar la gestión de calidad. Caso: Universidad

## **EFFECTO DE LA INFLACIÓN Y EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES**

### **(EFFECT OF INFLATION AND INCOME TAX ON THE FINANCIAL SITUATION OF THE COMMERCIAL COMPANIES)**

Niurkys Yalisset Castillo Tejeda

TSU. En Administración, mención: Administración de Empresas (IUTEMAR). Licenciada en Educación mención Biología (UNELLEZ). Licenciada en Contaduría Pública (UNA). Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación mención Docencia Universitaria (UNELLEZ). Docente Instructor a tiempo completo del Programa Ciencias Sociales UNELLEZ-VIPI. [niurkysc@gmail.com](mailto:niurkysc@gmail.com)

**Recibido:** 07/03/2018. **Aceptado:** 23/06/2018

#### **RESUMEN**

El ISLR grava la ganancia originada durante un ejercicio fiscal, son tributos obligatorios que deben pagar las personas y sociedades mercantiles, establecidas por la ley procedente a la prestación de servicios y explotación de productos comunes. Egañez 2008 indica que la inflación se genera producto de las heterogeneidades estructurales provocadas por déficit fiscal, fallas del sistema tributario, devaluaciones, mercados oligopólicos, bajo crecimiento industrial, alta concentración del ingreso, entre otros. Al combinar ambos conceptos se observa el efecto de la inflación mediante el impuesto sobre la renta (ISLR). El objetivo de este trabajo es generar una aproximación teórica sobre el efecto de la inflación y el pago del ISLR en la situación financiera de las sociedades mercantiles, estudiando una muestra de la población de la parroquia San Carlos del Estado Cojedes. La metodología se soporta en la realidad cualitativa, y usándose el método fenomenológico, se aplicará la entrevista semiestructurada. Para esta investigación se utilizarán personas jurídicas como informantes clave, que serán representados por gerentes de las sociedades mercantiles. Se espera culminar para el último trimestre del año 2018 y elaborar la aproximación conjetural que permita observar el efecto de la inflación en la situación financiera de la población antes dicha.

**Palabras Claves:** Inflación, Impuesto sobre la Renta, Situación Financiera.

#### **ABSTRACT**

The ISLR taxes the profit originated during a fiscal year, are obligatory taxes that must be paid by the persons and mercantile companies, established by the law proceeding to the rendering of services and exploitation of common products. Egañez 2008 indicates that inflation is generated as a result of structural heterogeneities caused by fiscal deficits, tax system failures, devaluations, oligopolistic markets, low industrial growth, high concentration of income, etc. When combining both concepts, the effect of inflation is observed through Income Tax. The objective of this work is to generate a conjectural framework on the effect of inflation and the payment of the ISLR on the financial situation of the mercantile companies, studying a sample of the population of the San Carlos Del Cojedes State parish. The methodology is supported in the qualitative reality, and using the phenomenological method, the semi-structured interview will be applied. For this investigation, legal persons will be used as key informants, who will be represented by managers of the mercantile companies. It is expected to end for the last quarter of 2018 and to elaborate the conjectural approach that allows observing the effect of inflation on the financial situation of the aforementioned population.

**Keywords:** Inflation, Income Tax, Financial Situation.

## **INTRODUCCIÓN**

El sistema tributario venezolano se ha ido fortaleciendo y profundizando gradualmente, para conseguir así la unificación entre las características particulares de los tributos que la integran y las particularidades y necesidades financieras y económicas del país. Es por esto, que las disposiciones legales que reglamentan los tributos que conforman el sistema tributario venezolano, han sido reformadas y modificadas en la medida que las condiciones económicas de Venezuela lo demande, como resultado de hacer frente a las necesidades públicas, que son aquéllas que surgen de la vida cotidiana y se satisfacen mediante la acción del Estado, como la defensa y resguardo de la seguridad del país, salud, educación, crecimiento económico, desarrollo, entre otros, con el fin último de lograr el beneficio colectivo.

El impuesto sobre la Renta es uno de los tributos que ha sido objeto de diversas modificaciones en estos tiempos, el cual tiene como objetivo gravar la renta o el enriquecimiento percibido por los contribuyentes, de acuerdo a las diferentes actividades que estos puedan realizar. Ahora bien, la inflación es un aumento general y continuado de los precios de bienes y servicios de acuerdo al comportamiento del índice de precios, esto afecta directamente tanto a las personas como a las empresas y sus consecuencias pueden ser alarmantes si esta es

excesiva o inesperada, y su efecto sería una gran incertidumbre económica para los contribuyentes, pudiéndose evidenciar en la situación financiera de las sociedades y notoriamente en su declaración del Impuesto sobre la Renta, debido a que allí se refleja los costos de ventas e ingresos de éstas. En tal sentido, la presente investigación busca generar una aproximación teórica relacionada al impacto de la inflación en su Impuesto sobre la Renta de las sociedades mercantiles del Estado Venezolano.

### **Planteamiento del Problema**

El impuesto sobre la renta es una contribución que ha de pagarse en dinero por concepto de frutos, mercancías, actividades mercantiles y profesionales en su libre ejercicio, para soportar los gastos del estado y de instituciones públicas. El objetivo principal del impuesto sobre la renta es gravar la renta o enriquecimiento percibido por los contribuyentes, obedeciendo a las diversas actividades que estos puedan ejercer, el ISLR aplica en las personas naturales o jurídicas, domiciliadas o no en el país, con o sin domicilio en el país. En tal sentido, la Ley del Impuesto sobre la Renta (2007) indica en su artículo 1. “Los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie, causarán impuestos según las normas establecidas en esta ley.” (p. 01)

Reyes y Martínez (2012) expresan que estos ingresos financian los servicios y obras de la nación, tales como los servicios de salud, seguridad, educación, obras de bien para la sociedad (Infraestructuras vial y comunal). En este sentido, se dice entonces que el ISLR es una contribución tributaria obligatoria, dirigido por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), para aportar productividad y rendimiento al ingreso nacional adaptándose a los objetos de justicia social.

Ahora bien, los contribuyentes pagan la renta para acrecentar la economía de Venezuela, consiguiendo la integración de los tributos con el fin de alcanzar beneficios colectivos y empresariales, brindando retribución de las actividades lucrativas al ciudadano común. Pero cómo se relaciona el ISLR con la Inflación, se vincula porque la declaración de este impuesto es la herramienta para determinar los ingresos y costos de una persona natural o jurídica y donde se puede evidenciar el efecto de la inflación en las rentas de éstos. Siguiendo este orden, se dice que a inflación tiene un efecto en las sociedades, inicialmente puede provocar un aumento de los beneficios debido a que los salarios y los costos se modifican de acuerdo a las variaciones de precios, es decir, que se afectan una vez que los precios han variado.

Estos aumentos de los precios, da lugar a aumentos en los pagos de dividendos, intereses e inversión de capital. Asimismo, las personas pueden aumentar su gasto con la impresión de que comprar porque después puede ser más caro. De esta forma, la inflación general nacional puede generar una mejora de la economía si se consigue vender la misma cantidad de bienes pero a mayores precios. Pese a esto, es un elemento que distorsiona la actividad económica normal, ya que por otro lado hace minúsculo el poder adquisitivo de las personas y ocasiona una reducción del consumo ya que no se puede comprar más una vez agotado el recurso.

La inflación afecta a la actividad de las sociedades mercantiles y personas naturales, ofreciendo un alto impacto en ella debido a que puede variar en el poder adquisitivo, esto es en su capacidad de compra y variación de precios, puede beneficiar o no a los acreedores, cambia la toma de decisiones por la inestabilidad económica imperante, afectando a las inversiones y su capacidad de pagos, la productividad, asimismo, genera costos administrativos y mucho más. Son varias las particularidades en que esta variable puede afectar a una empresa, por lo que debe ajustar a esos cambios estableciendo estrategias que le permitan aprovechar cada momento.

Ejemplificando esto, la sociedad puede promover actividades poco productivas y no

hacerlo con las productivas, entre otras cosas que pueden suceder o no. Esto se observa cuando en una empresa no se produce el bien, por no poseer materia prima, resultado de un agotamiento en los recursos por comprar en exceso en meses anteriores para evitar el alza de precios futuros, esto origina un problema de falta de liquidez para el presente, aplicando estrategias como labores de limpieza sin producir un bien para la venta, esto indica que la empresa debe continuar con los costos directos e indirectos de fabricación, ocasionando una pérdida monetaria y la descapitalización. Esto es solo un ejemplo de las consecuencias que puede originar el aumento de la inflación que se verá reflejado al momento de determinar la situación financiera para la declaración anual del Impuesto.

Cabe mencionar que las leyes que rigen dicho impuesto, no reconocen algunos gastos que representan una alta erogación para los representantes de las sociedades pero que la aplicación de la Ley no la exime para el pago de ese impuesto, tal es el caso de aquellos propietarios que no poseen ingresos mensuales sino que deben esperar la distribución anual de dividendos para sus gastos personales, estos tienen gastos diarios como alimentación, transporte y otros pero que los impuestos no los reconoce por ser gastos personales y no vinculadas con la producción de la empresa. Si se imagina que una persona en esa situación

que no tiene ingresos continuos y además la inflación diaria a la que estamos sometidos actualmente, hace que su ingreso a percibir al cerrar el ejercicio económico sea muy por debajo de lo que puede representar una ganancia, convirtiéndose este en una pérdida en el ejercicio y con saldo negativo en sus ingresos personales.

La inflación puede ser aventajada por la empresa estableciendo precios más competitivos y reduciéndolos, o incluso disminuyendo costos de producción y gastos en la empresa, si bien es generalizada poco se puede hacer principalmente en momentos en que merma el poder adquisitivo de los clientes o clientes viables. Esta variable es un contexto ante la que la sociedad debe saber reaccionar y tomar decisiones, pero que se hacen cuesta arriba en economías inestables y cambiantes casi a diario.

En este orden de ideas, es esencial, plantearse las siguientes interrogantes: ¿Se podrá controlar en un futuro próximo la inflación? ¿Será posible considerar la situación de las sociedades para reformar las leyes tributarias que coadyuven en la producción y ventas para de esta manera aportar a la economía del estado venezolano? ¿Cómo se podrá mejorar la situación financiera de las sociedades? ¿Cómo evitar la pérdida del poder adquisitivo?

## **Propósitos de la Investigación**

### **General**

Generar una aproximación teórica relacionada al efecto de la inflación y el Impuesto sobre la Renta de la Sociedades Mercantiles en la situación financiera.

### **Específicos**

- Descubrir los significados vinculados a la inflación y el Impuesto sobre la Renta para las sociedades mercantiles.
- Interpretar las opiniones de los diferentes actores sociales vinculados a la colectividad mercantil.
- Concebir un constructo teórico vinculados al efecto de la inflación y el Impuesto sobre la Renta para las sociedades mercantiles.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Dentro de los argumentos teóricos en referencia a temas financieros y gerenciales existen varias perspectivas de estudio del fenómeno inflacionario, cada uno de ellos tiene su construcción con base en supuestos sobre los caracteres económicos, lo que permite dirigir la atención en algún aspecto importante del fenómeno inflacionario. No obstante, son tema de amplia discusión en el marco financiero, es por ello que debe considerarse los elementos que permitan realizar el estudio en cuanto a la economía que se adoptan; los efectos de la inflación, del ISLR; la disminución de la ganancia de las sociedades mercantiles a consecuencia de los fenómenos inflacionarios;

la rentabilidad de inversión de las sociedades mercantiles en terrenos riesgosos en términos inflacionarios, entre otros aspectos. Estos fundamentos teóricos se vinculan con el estudio porque son la fuente de donde se plantearán todas las interrogantes que debemos contestar para cubrir las expectativas del mismo, generando así la proximidad teórica relacionada al efecto de la inflación y el Impuesto sobre la Renta de la Sociedades Mercantiles en la situación financiera.

**Inflación.** Puede definirse como un fenómeno en el que los precios se aumentan consecutivamente, o lo que es similar, una constante caída en el valor monetario del dinero, en resumen, la inflación es el incremento porcentual en el nivel de precios.

**El Índice de precios.** Es un índice económico, utilizado para medir la inflación y otros elementos macroeconómicos, que considera la canasta familiar y los salarios. Algunos precios aumentarán pocos, otros más, e incluso algunos precios podrían disminuir. Pero no es de interés del estudio el comportamiento de los precios en cada mercado, área que importa a la microeconomía. Es por ello que para capturar este movimiento generalizado de los precios se construye el índice nacional de precios al consumidor (INPC) que es simplemente el promedio ponderado de los precios de una cesta de consumo representativa (Lease M. 1985).

ISLR. Es un impuesto que grava la ganancia de las sociedades mercantiles y las utilidades de las personas. El impuesto a la renta es el eje central del sistema tributario de un país y tiene repercusiones sobre los incentivos en los mercados laborales y los inversionistas, así como en la ganancia de capitales de las sociedades financieras.

Para Naranjo W. (2012):

El Impuesto Sobre la Renta grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital. También puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión liberal.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La metodología se apoya en la realidad cualitativa, en el cual se utilizará el método fenomenológico y la Teoría Fundamentada que Monje (2011) define como “una metodología de investigación cualitativa sistemáticamente utilizada en ciencias sociales, que hace hincapié en la generación de teoría a partir de los datos en el proceso de realización de la investigación.”(p. 111)

### **Eje epistemológico: hermenéutica de modo interpretativo**

Para Monje (ob. cit.), la investigación cualitativa:

... se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si

fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos. También pueden ser observados como subjetividades que toman decisiones y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación, lo que los configura como seres libres y autónomos ante la simple voluntad de manipulación y de dominación. El pensamiento hermenéutico interpreta, se mueve en significados no en datos, está abierto en forma permanente frente al cerrado positivo. Se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente de explicarlos en términos de causalidad. Da prioridad a la comprensión y al sentido, en un procedimiento que tiene en cuenta las intenciones, las motivaciones, las expectativas, las razones, las creencias de los individuos. Se refiere menos a los hechos que a las prácticas. (p. 12)

### **Eje metodológico: fenomenológico.**

La investigación que se realizará se establece en un estudio fenomenológico, por cuanto la situación a estudiar es una realidad que involucra todas las sociedades mercantiles desde las vivencias económicas propias del estado venezolano en una economía cambiante impulsada por la inflación. Manen (1990) indica que el objetivo de la fenomenología es la investigación directa y la descripción de los fenómenos que experimenta conscientemente, sin teorías sobre sus explicaciones causales o su realidad objetiva. Por lo tanto, trata de comprender cómo las personas construyen el significado.

### **Eje técnico-metodológico.**

Monje (ob. cit.) expresa que los datos se obtienen principalmente a través de entrevistas fenomenológicas con la particularidad que se debe de realizar más de una entrevista a cada informante. Se aplicará la entrevista semiestructurada porque es un guion de preguntas referidas al tema. Se tiene previsto visitar algunas sociedades mercantiles ubicadas en el centro de la ciudad de San Carlos estado Cojedes, para realizar las entrevistas a los actores sociales, haciendo uso de los conocimientos financieros y herramientas tributarias para efectuar la entrevista. Una vez recolectados los datos, se procederá a realizar la pertinente codificación abierta, central y selectiva a los mismos con la idea de descubrir las categorías relacionadas al fenómeno a conocer y consecutivamente, construir la teoría a partir de las mismas.

### **Investigadores Asociados al estudio**

Para esta investigación se utilizaran administradores (informantes clave) al estudio, que serán representados por individuos gerentes propietarios de sociedades mercantiles. Ello permitirá develar opiniones, posturas, creencias, apreciaciones, percepciones, experiencias y testimonios fehacientes sobre la inflación y su efecto en la declaración de Impuesto sobre la Renta como herramienta para determinar los ingresos y costos dentro de sus organizaciones.

### **CONCLUSIONES**

A resultas de presentar un acercamiento a las conclusiones esperadas, se puede establecer lo siguiente:

- Esta investigación deberá ser una contribución a los estudios relacionados con la Inflación y sus efectos en la situación financiera de las sociedades mercantiles mediante el Impuesto sobre la Renta del Estado Venezolano.
- Se espera seleccionar a los informantes clave (gerentes propietarios) de la zona centro de San Carlos del Estado Cojedes.
- Al culminar la investigación se debería presentar la aproximación conjetural que permita explicar los efectos de la inflación y el Impuesto sobre la Renta en la situación financiera de las sociedades mercantiles.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Egañez F. 2008. Contabilidad Fiscal. UNA. P.08
- Lease M. 1985. Fighting Hyperinflation: Stabilization Strategies in Argentina and Israel. P. 86
- Monje C. 2011. Metodología De La Investigación Cuantitativa Y Cualitativa. Pp. 7-152
- Naranjo, W. Impuesto sobre la Renta. [documento en línea]. En: <https://www.monografias.com/trabajos27/impuesto-renta/impuesto-renta.shtml> [Consulta: marzo 22, 2018]
- Manen, V. Investigar experiencia presencial: La ciencia humana para una pedagogía sensible a la acción de Londres, Ontario: Althouse. [documento en línea]. En: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2013/06/fenomenologia.html> [Consulta: marzo 29, 2018].

Reyes N. y Martínez D. 2011. Impuesto sobre la renta y la economía de Venezuela Venezuela 2007. Ley de Impuesto Sobre La Renta, Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 38.628. Caracas, 16 de febrero.

## GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO OPERATIVO PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

(*STRATEGIC MANAGEMENT AS AN OPERATIONAL ELEMENT FOR ORGANIZATIONAL EFFICIENCY IN PUBLIC INSTITUTIONS*)

Jesús Alfredo Farfán Galíndez

MSc. Gerencia y Planificación Institucional, Profesor UNELLEZ, Doctorante en Ciencias Gerenciales UNEFA. [jesusfarfang@gmail.com](mailto:jesusfarfang@gmail.com)

**Recibido:** 27/03/2018. **Aceptado:** 28/06/2018

### RESUMEN

En el siguiente ensayo, se propuso estudiar los aspectos teóricos, que abarcan los procesos de transformación estratégica en las organizaciones sociales, hacia la construcción de un modelo que promueva la eficiencia en las instituciones públicas. Se persigue entender la gerencia estratégica como elemento operativo para la eficiencia organizacional en instituciones públicas, por lo cual, se desarrolló la construcción conceptual de los aspectos referidos a la organización, y gerencia estratégica. La metodología para lograr el objetivo, consistió en la construcción teórica a través de la reflexión, sobre conceptos extraídos de la revisión bibliográfica y de páginas electrónicas asociadas con la temática. De las conclusiones se obtienen las siguientes: las organizaciones deben, constantemente, ser diagnosticadas para determinar, a tiempo, el cambio de rutina y actuación que las mismas deben desarrollar para mantener su salud. Una atención temprana permite ajustarse a tales cambios. El cambio comienza por el individuo responsable de la conducción de la organización y es él, el que primeramente debe adelantarse a los cambios para que se garantice la supervivencia anatómica de la institución. Las organizaciones, serán eficientes en la medida que adopten un liderazgo estratégico. El líder como la organización, deben dejar de lado el miedo a trascender.

**Palabras claves:** Organización, Gerencia estratégica, Liderazgo.

### ABSTRACT

In the following tet, it was proposed to study the theoretical aspects, which encompass the processes of strategic transformation in social organizations, towards the construction of a model that promotes efficiency in public institutions. The aim is to understand strategic management as an operative element for organizational efficiency in public institutions, which is why the conceptual construction of aspects related to organization and strategic management was developed. The methodology to achieve the objective, consisted in the theoretical construction through reflection, on concepts extracted from the bibliographic review and electronic pages associated with the theme. The following conclusions are obtained from the conclusions: organizations must constantly be diagnosed to determine, in time, the change in routine and action that they must take to maintain their health. Early attention allows you to adjust to such changes. The change begins with the individual responsible for the management of the organization and it is he who must first anticipate the changes so that the anatomical survival of the institution is guaranteed. Organizations will be efficient to the extent that they adopt strategic leadership. The leader as the organization must put aside the fear of transcending.

**Keywords:** Organization, Strategic Management, Leadership.

### INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy, se encuentran influenciadas por el fenómeno de la

planetarización, generando cambios que exigen, con rapidez, la exploración de nuevos conocimientos, que permitan la interpretación y

comprensión de las mismas, ya que, inevitablemente, el ambiente de incertidumbre que las envuelve, conlleva a examinar los enfoques gerenciales en el contexto organizacional, tanto en lo público como en lo privado.

De allí, que el presente ensayo, se centra en concretar los siguientes objetivos: 1) estudiar desde la revisión bibliográfica, los aspectos teóricos, que abarcan los procesos de transformación estratégica en las organizaciones sociales, hacia la construcción de un modelo que promueva la eficiencia en las instituciones públicas, 2) entender la gerencia estratégica como elemento operativo para la eficiencia organizacional en instituciones públicas, 3) desarrollar la construcción conceptual de los aspectos referidos a organización, gerencia, y gerencia estratégica y 4) recoger a través de una postura crítica, los aspectos esenciales sobre la gerencia estratégica. En virtud de lo anterior, la metodología para lograr el objetivo planteado, consiste en la construcción teórica a través de la reflexión, sobre conceptos extraídos de la revisión bibliográfica y la exploración de páginas electrónicas asociadas con la temática organizacional.

### **EXPLORACIÓN CONCEPTUAL**

Durante la revisión bibliográfica, se analizaron aspectos teóricos sobre organización, vistos desde tres ópticas distintas de acuerdo a

los autores estudiados, sin embargo los conceptos emitidos poseen coincidencia que los relacionan entre sí. Al respecto, (Robbins, 2004:4), manifiesta que “una organización “es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”.

Desde esta perspectiva, el autor deja entrever a la organización como el lugar donde trabajan los administradores o los gerentes, sin crear distinciones entre su estructura física, su función y nivel social. En este contexto, se denota además que, la organización puede ser manejada a propósito, para llevarla intencionalmente hacia el logro de los objetivos propuestos por la misma, es decir, se puede interferir en ella, y de esta manera guiarla por un camino en el cual se obtengan los beneficios de interés común, para todos sus integrantes.

Dentro de este marco, se pueden generar procesos que agilicen la transformación de las organizaciones sociales, con la intención deliberada de concebir un modelo que promueva la eficiencia en las instituciones públicas, como es el caso de las alcaldías como unidad primaria de la organización. Bajo este enfoque de (Daft, 2005:11), señala que: “...las organizaciones son: 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y 4) vinculadas con el

ambiente externo". En opinión del autor, las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras, llevando estas interacciones a desempeñar funciones esenciales para alcanzar los propósitos previstos.

Esta conformación, hace que las organizaciones, puedan ser deliberadamente coordinadas a lo interno a fin de flexibilizar su estructura para responder con más rapidez a los cambios del ambiente externo, de lo contrario no podrá existir sino interactúa con los elementos del exterior.

El análisis precedente, sustenta que se pueden desarrollar procesos de transformación estratégicas en las organizaciones sociales, flexibilizando su estructura interior, que le permita, mediante la interacción con los elementos del ambiente exterior, enfrentar con mayor rapidez los cambios suscitados, logrando en el caso de las instituciones públicas, incrementar la eficiencia de las mismas.

En esta misma dirección, (Lucas y García, 2005), consideran a las organizaciones, desde el punto de vista de la sociología, como grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad, entre las que encuentran: comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, entre otros. En otras palabras, los autores antes señalados, consideran a las organizaciones

como redes de comunicación e intercambio social, y a su vez este intercambio en la red es fundamentalmente información.

Por otro lado, ante la complejidad de la vida social y la dificultad de los objetivos sociales propuestos, los individuos tienen la necesidad de asociarse con sus semejantes para intentar conseguirlos, por lo tanto, en la sociedad contemporánea, el papel de la organización consiste en facilitar el logro de los fines comunes por encima de las individualidades. Ante la concepción anterior, se puede decir que los procesos de transformación en las organizaciones sociales pasan por entender que la comunicación y el intercambio de información, dada por la interconexión de las estructuras en redes fundamentan la eficiencia en las instituciones de la sociedad, y por ende en la pública.

Por lo tanto, se considera que la organización es la asociación de personas o de grupos de interés, manejada intencionalmente, con el propósito de lograr las metas diseñadas y obtener beneficios comunes, para todos sus miembros. Estas metas se logran mediante la interconexión en redes, que hacen más efectivo el intercambio de información y permiten adaptar la estructura interna de la organización para atender las demandas del ambiente exterior.

Bajo este enfoque, es imprescindible el abordaje del estudio de las organizaciones

desde las ciencias de la redes, como paradigma emergente, además que las misma, por necesidad de supervivencia, se encuentra vinculada a otras con igual o diferentes objetivos, por ser parte de un sistema holonómico, lo contrario sería la desaparición. En la perspectiva organizacional, la gerencia se considera un aspecto clave de las organizaciones, desde su concepción y desarrollo, constituyendo lo último el momento en el cual la practica gerencial determina el crecimiento, fortalecimiento y adaptación de las mismas, pudiendo generar la desaparición total de ellas, si no se admite la necesidad de transformación, por parte de los individuos que la integran y la visión de cambio que se decida adoptar para la supervivencia de la organización.

Sin embargo, es necesario analizar los conceptos, que algunos teóricos han desarrollado al respecto. A tal efecto, se debe escrutar la gerencia desde el punto de vista de las instituciones públicas. El tema de la gerencia pública, como asunto de interés público, atrae la atención de los más diversos sectores del entorno nacional, alcanzando una dimensión globalizada por tratarse de una situación de carácter estratégico en los esfuerzos modernizadores de los estados y las administraciones públicas.

En este sentido, “el sistema gerencial se refiere a la aplicación del proceso

administrativo en la producción eficiente de las organizaciones, consiste en la aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación, comunicación y control de actividades”. López (2004: 11). Así mismo, (Morales, 1993:17) (citado por López 2004) define la gerencia como “un proceso integrado en el que personas específicas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos”.

En este orden de ideas, al gerente se le debe juzgar por su capacidad para observar y alterar el curso de los acontecimientos. De la misma manera no debe verse el hecho de gerenciar como la búsqueda para la obtención del mayor beneficio porque estaría en contraposición de la gerencia hacia el colectivo. Refiere el autor anterior, que el buen gerente es un hombre de acción que moviliza los recursos a su alcance (dinero, influencias, personas, tecnología) para lograr fines que se derivan de su entorno social.

Como se puede apreciar, el autor se enfoca a relacionar a la gerencia como un modo administrar o gestionar, dado que involucra un conjunto de diligencias para lograr los objetivos de una empresa de negocios. Desde esta óptica, se considera la gerencia como la acción de administrar empresas que tiene a un individuo responsable de liderizar las acciones, desde el interior de una institución, para el logro de sus

metas y a su vez realizar la representación de la misma.

Por consiguiente, las organizaciones sociales, requieren de personas con capacidad para dirigir los procesos de transformación y que permita generar la construcción de un modelo que promueva la eficiencia en las mismas. En este sentido, se denota al liderazgo como elemento fundamental y condicionante del cambio estratégico en las instituciones públicas, como es el caso de las alcaldías.

Dentro de este orden de ideas, (Oñoro, 2007:10), considera que gerencia es... “diseñar el futuro de la organización, y la misma debe poseer un ordenamiento interno que posibilite su gerencia, tal ordenamiento se denomina estructura de la organización, que la convierten, en el objetivo de la institución y de su gerencia”. El autor mencionado, considera el ámbito social de la gerencia y manifiesta, que se constituye en un proceso no solo de diseñar, sino de mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, logre obtener con eficiencia las metas propuestas.

Por consiguiente, la organización como un sistema social, se constituye en un conjunto de individuos que maniobran un sistema deliberadamente planificado en el que a través de procesos o actividades, encaminan una transformación, y que solo es lograda considerando el liderazgo de un gerente capaz de dirigir tales acciones de manera eficiente.

Ahora bien, en los últimos años se ha comenzado a manejar el concepto de gerencia social que de acuerdo a (Niebles, Oñoro y Oñoro Martínez, 2007:7) lo consideran como una “forma de gerenciar los servicios sociales y se gestiona en las diferentes organizaciones de la sociedad civil, este proceso gerencial debe estar íntimamente relacionado con la política social”. Este tipo de gerencia se sustenta en el estado social de derecho, que tiene como meta la satisfacción de necesidades sociales. Del mismo modo, los autores señalan, que también se conjuga con de los derechos económicos, sociales y culturales, de los cuales el Estado es el principal garante.

En virtud de ello, las organizaciones sociales deben aceptar procesos de transformación, que no sea ajeno a los cambios de orden político, económico, tecnológico, entre otros, que demandan de las instituciones públicas mayor grado de eficiencia organizacional, como respuesta a las necesidades de lo interno de las misma y su acondicionamiento con el ambiente externo, lo que se garantizaría su supervivencia. En este sentido, cobra importancia el rol del gerente, en cuanto a su gestión, entendida como una actividad de las personas, limitadamente organizadas en la concreción de objetivos comunes de la organización, por encima de los intereses individuales.

Conforme con los enunciados anteriores, se puede afirmar que la gerencia puede ser entendida como el proceso de dirigir acciones, por parte de un individuo con capacidad para manejar personas, afín de lograr los objetivos y metas comunes, previamente establecidos por la organización a la que pertenece. También se considera, a la gerencia como la capacidad de una persona, para conducir grupos de individuos, con objetivos comunes, mediante actividades intencionadas y ajustadas a los cambios del ambiente externo, que le permitan a la organización social atender las demandas del entorno, sin menoscabo de sus intereses.

En virtud de ello, puede señalarse que las organizaciones deben contar con gerentes con capacidad para anticiparse a los cambios y generar los procesos estratégicos de transformación tomando en cuenta al factor más importante: la gente, y que permitan a la misma adaptarse, considerando la innovación, como elemento para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la institución.

Por lo anterior, es fundamental analizar las diversas concepciones sobre gerencia, empezando por la gerencia estratégica, que es definida como planeación estratégica por (Serna, 2003: 21), “la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura

estratégica”. Estos conceptos engranan la importancia que cobra el factor humano como líder y como miembro de una organización, porque de uno, dependen las directrices o decisiones y de los otros, la ejecución de las acciones para alcanzar las metas propuesta por la institución.

Así mismo, el autor anteriormente citado indica que la planeación o gerencia estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas” Serna (2003:32). Centrados en este enfoque, se puede decir que, las organizaciones sociales deben, necesariamente, contar con personas capaces de asumir decisiones estratégicas para identificar las debilidades y fortalezas de dichas instituciones, así como las amenazas y oportunidades que ofrece el ambiente externo, todo con el fin de ajustar las estructuras a los cambios, antes de que sucedan.

Tomando en cuenta lo anterior, se tiene que como aproximación a la conceptualización a la gerencia estratégica como elemento operativo para lograr la calidad total, siendo la eficiencia una de las categorías a tener presente en los diversos ámbitos organizacionales. Para el logro de la eficiencia organizacional, es necesario considerar el ambiente externo y todo lo que este conlleva, producto de la

interconexión en redes globalizadora de todo el que hacer organizacional.

Daft (2004), en sus estudios sobre teorías de las organizaciones, hace referencia a la importancia que tienen las estructuras y las dimensiones contextuales de las organizaciones, esencialmente el diseño de las mismas, para lograr alto rendimiento y eficacia, esta última entendida como el grado en que las organizaciones logran sus metas mientras que la eficiencia va en sentido de los recursos utilizados para obtener las metas de la organización.

En función de lo anterior, los gerentes responsables de las decisiones dentro de sus instituciones, deben ajustar la estructura a los cambios del entorno propiciando un sistema organizativo que entienda el contexto ambiental, con lo cual, se daría el impulso estratégico de transformación de resultados eficientes y eficaces.

En este contexto, se enmarca la productividad de una organización, por lo tanto es necesario estudiar los factores que influyen en la eficiencia y la eficacia en sus diversos niveles: el sujeto como individuo, el conjunto de individuos que conforma el grupo y toda la organización como parte de un sistema, y en este caso se toma en cuenta el ambiente en que las conecta considerando para su estudio la ciencias de las redes.

## **POSTURA CRÍTICA SOBRE GERENCIA ESTRATÉGICA**

Los conceptos, que hasta ahora se han plasmado, sugieren, más que una postura crítica, una vinculación- reflexión, de los mismos con el estado del arte de las organizaciones, en sus diversos niveles (públicas o privadas), de manera que se permita, a los responsables de la gerencia, de las instituciones que ellos dirigen, así como a los investigadores asociados al tema, presentarles una visión particular sobre lo que reflejan socialmente dichas estructuras, y particularmente las más cercana al común de la gente.

Evidentemente, los cambios en el mundo actual se suceden de manera violenta, con tal rapidez, que en algunos casos, se hacen impredecibles. Todo ello ocurre en diversos estamentos de la sociedad y especialmente, en el orden económico, social, tecnológico, cultural, político, y también ambientales, en todas sus facetas, los cuales producen situaciones de incertidumbre para enfrentar, con el mismo dinamismo, esa turbulencia que las envuelve.

En este contexto, los teóricos de las organizaciones (Robbins, 2004, Daft 2005, Lucas y García 2005, López 2005 y Niebles, Oñoro y Oñoro Martínez 2007, Serna, 2003), vienen desarrollando nuevos conocimientos para entender a las mismas, y por ello, se

enfocan a conocer la anatomía de las instituciones, dado que representan una estructura tan compleja como el cuerpo humano; tienen vida y necesariamente para mantenerla, los sub sistemas que la integran deben funcionar adecuadamente porque se encuentran conectadas en red, si un sistema falla y no es sanado, entonces se afecta todo el cuerpo y comienza a enfermar, provocando el declive y posible desaparición.

Lo anterior, permite señalar que las organizaciones deben, constantemente, ser diagnosticadas para determinar, a tiempo, el cambio de rutina y actuación que las mismas deben desarrollar para mantener su salud. Al respecto, los cambios que se dan en ambiente afectan de una u otra manera la fortaleza de la institución; sin embargo, una atención temprana permite ajustarse a tales cambios.

Para atender el funcionamiento de las organizaciones se han desarrollado a lo largo de la historia, diversas disciplinas, que se conectan unas entre otras y además son complementarias funcionan, en red, sin embargo especial atención merece el liderazgo, por la razón que es través de la gerencia que se podrá comprender a la institución. En este sentido, comienzan aparecer diferentes punto de vista de la manera que se debe gerenciar, por lo que se conocen conceptos de gerencia estratégica, gerencia por objetivos, entre otros, y que a la luz de las instituciones, cualquiera de las ya

nombrada se adaptará o no dependiendo de la estructura que la conforme.

De aquí, se puede señalar que el liderazgo gerencial, forma uno de los principales frente que más cambios experimenta en la sociedad moderna, es decir, el cambio comienza por el individuo responsable de la conducción de la organización y es él, el que primeramente debe adelantarse a los cambios para que se garantice la supervivencia anatómica de la institución. La nueva gerencia, tiene que visualizar las innovaciones que se dan en los diversos campos del ambiente organizacional, y así poder crear innovaciones apropiadas y ajustadas a la particularidad de la estructura social. Tiene que considerar que todo se conecta y aquí la información constituye la principal herramienta, por lo tanto hay que considerar un adecuado sistema para garantizar la misma. Como se observa, la salud anatómica de la institución se confía a un análisis de los procesos de transferencia de información, vital como fluido, para lograr que la organización logre exitosamente sus metas.

Los retos de los nuevos tiempos, se orientan a diseñar estrategias gerenciales para que los líderes cambien y se adelanten a los mismos, de igual manera, sean capaces de entender a la organización que integran y llevarla hacia el éxito mediante la innovación y consecuente transformación de su anatomía social, considerando el funcionamiento en red de todas

sus partes y además que se encuentra integrado a otro sistema, que se interconecta mediante un flujo de información que se maneja con tal rapidez, que hace imposible procesarla con la misma velocidad con la que se genera.

Por consiguiente, las organizaciones, de cualquier nivel, sea privada o pública, serán eficientes en la medida que adopten un liderazgo estratégico, y eso es lo que demandan las nuevas realidades económicas, culturales, tecnológicas, políticas, ambientales y sociales. Especialmente, las organizaciones públicas son las que más demandan eficiencia, lo que las convierte en el principal objeto de estudio, porque es precisamente en ellas, que se generan, las más connotadas decisiones, que influyen de tal manera, en la totalidad del sistema que integran dado, como ya se ha dicho, funcionan interconectadas como redes indivisibles, a tal punto que si una se afecta, se desequilibra todo el conjunto.

En este sentido, la gerencia estratégica, puede ser considerada un elemento operativo para la eficiencia organizacional en instituciones públicas. De lo anterior, los resultados que se obtengan del diagnóstico anatómico de la organización a lo interno y externo, se generará la estratégica más adecuada que debe considerar el líder para lograr la adecuación, mediante la transformación necesaria. Por último, tanto el líder como la organización, deben dejar de lado

el miedo a trascender, y vincular de manera integral cada una de las partes que lo conforman ya que ambos, son partes de un sistema que funciona como una red de redes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Daft, R. 2005. *Teoría y Diseño Organizacional* 3<sup>a</sup>. Edición. Thomson Editores S.A. Mexico.
- López, T. 2004. *Plan estratégico para optimizar el funcionamiento de las unidades administrativas de la alcaldía del Municipio Girardot*. Tesis de Maestría no publicada Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. Guárico – Venezuela.
- Lucas, A. y García, P. 2005. *Sociología de las Organizaciones*. Mc Graw-Hill. España.
- Niebles de las Salas, Oñoro Coneo y Oñoro Martínez: (2007). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de Ong's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. Edición electrónica gratuita. [En línea <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/index.htm>]. [Consulta: 2018, marzo 26].
- Oñoro Martínez, R.C.: 2007 *Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible*, Edición electrónica gratuita [En línea] <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/315/index.htm> [Consulta: 2018, marzo 26].
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10<sup>a</sup>. Edición. Pearson. México.
- Serna, H, 2003. *Gerencia Estratégica. Teoría - Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión*. 8va. Edición. Global ediciones. S.A. Bogotá. Colombia.