

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVERSIONES NELMAR EN EL
CONTEXTO DE LA GERENCIA ESTRATEGICA,
MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE.**

Autora: Maríatni N. Arjona

San Fernando de Apure, Octubre 2015.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional
Secretaría Ejecutiva de Postgrado
Maestría en Administración
Unellez-Apure

**PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVERSIONES NELMAR EN EL
CONTEXTO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA
DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE.**

Trabajo de Investigación para Optar al Título de
Magíster Scientiarum en Administración. Mención: Gerencia General

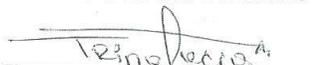
Autora: Mariatni Arjona

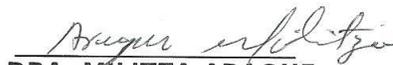
Tutora: Trina Macías

San Fernando de Apure, Octubre de 2015.

ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, 03 de Mayo del año 2016, siendo las 2:30 p.m, en el Aula "2" del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ - Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVERSIONES NELMAR EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA ESTRATEGICA MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE"** bajo la responsabilidad del (la) participante: **MARIATNY NELMAR ARJONA YANEZ**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-20.004.671**, perteneciente a la **XV Cohorte**, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a): **DRA. TRINA MACIAS**, para la obtención del título de: **Magíster Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General**. El Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión Técnica de Postgrado de la UNELLEZ, Acta N° 170, Ordinaria, de fecha 02/03/2016, Punto N° 25**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el Trabajo de grado presentado. De conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los (03) días del mes de Mayo del año Dos Mil Dieciséis (2016).


DRA. TRINA MACIAS
C.I. N° V- 9.594.605
Tutor


DRA. MILITZA ARAQUE
C.I. N° V-14.812.884
Jurado Principal


MSC. IRIS GUEVARA
C.I. N° V- 9.486.100
Jurado Principal

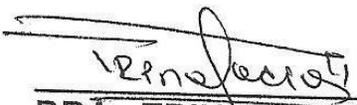


CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de grado, presentado por la ciudadana: **MARIATNI ARJONA**, cédula de identidad N° **15.998.589**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración: Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo titulado: **PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVERSIONES NELMAR EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA, DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE**, considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado ante el distinguido jurado que tenga (n) a bien designar.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 14 días de Octubre del 2015.

Atentamente


DRA. TRINA MACÍAS
C.I. N° V- 9.594.605
Tutora

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	IV
LISTA DE CUADROS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1.- Planteamiento del Problema	4
1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.2.1.- Objetivo General	9
1.2.2.- Objetivos Específicos.....	9
1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4.- ALCANCES Y LIMITACIONES.....	12
1.4.1. Alcances	12
1.4.2. Limitaciones	12
CAPITULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1.- Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2.- BASES CONCEPTUALES.....	18
2.2.1.- Administración	18
2.2.2. Proceso Administrativo.....	22
2.2.3.- Uso de la información Contable por la Administración	32
2.2.4.- Objetivos de la información contable.....	33
2.2.5.- Registros y Sistema Contable	34
2.2.6.- La Contabilidad y el Control Administrativo	35
2.2.7.- Gestión Administrativa	36

2.2.8.- Proceso de Toma de Decisiones como parte del Proceso Administrativo.	37
2.2.9.- Gerencia.	39
2.2.9.- Gerencia Estratégica.....	51
2.3.- TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN	53
2.3.1. Teoría Clásica de la Administración (Fayol, 1916).	54
2.3.2. Teoría General de los Sistemas (1.940)	56
2.3.3.- Teoría de los Procesos Administrativos y Métodos (Drucker, 1970).	59
2.3.4. Teoría del Kaizen (1.987)	61
2.3.5. Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959)	64
2.4.- BASES LEGALES.....	67
2.4.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	68
2.4.2.- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2012)	70
2.4.5.- La Ley Orgánica del Trabajo (2012)	71
2.4.6. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)	75
2.5.- Sistema de Variables.	78
CAPITULO III.....	79
MARCO METODOLÓGICO	79
3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación.....	79
3.2.- Fase de la Investigación Analítica	81
3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA	82
3.3.1.- Población	82
3.2.2.- Muestra.....	82
3.3.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	83
3.4.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos	84
3.5.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	84
3.5.1.- Validez.....	84
3.5.2.- Confiabilidad	85

CAPITULO IV	86
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	86
4.1. GENERALIDADES.....	86
CAPITULO V	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
Conclusiones	107
Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	110
ANEXOS	115

LISTA DE CUADROS

Cuadro		Pag.
1	Operacionalización de Variables	78
2	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la organización departamentalización de los Productos de Inversiones Nelmar.	87
3	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.	88
4	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.	90
5	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la puesta en práctica de herramientas tecnológicas actualizadas en Inversiones Nelmar.	91
6	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la puesta en práctica de la Planificación como elemento del Proceso Administrativo llevado en Inversiones Nelmar.	92
7	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la Organización existente en Inversiones Nelmar.	94
8	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida al proceso comunicacional existente en Inversiones Nelmar por parte de la alta gerencia.	96
9	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida al beneficio propiciado al establecer una Gerencia Estratégica en Inversiones Nelmar.	97
10	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al cumplimiento de la normativa establecida por la Empresa por parte de los empleados de Inversiones Nelmar	98
11	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de Control y Supervisión en Inversiones Nelmar	100

12	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la importancia de fortalecer los procesos administrativos en Inversiones Nelmar.	101
13	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de estrategias que busquen la eficiencia de los trabajadores de Inversiones Nelmar	103
14	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida al logro de una mayor rentabilidad en base al desempeño eficiente de la Empresa.	105
15	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la existencia de empresas similares en las adyacencias de Inversiones Nelmar	106
16	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la puesta en práctica de estrategias novedosas para el logro de una mayor rentabilidad.	107

LISTA DE FIGURAS

1	Pasos para la Gerencia Estratégica	42
---	------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico		Pag.
1	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la organización departamentalización de los Productos de Inversiones Nelmar.	88
2	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.	89
3	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.	90
4	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la puesta en práctica de herramientas tecnológicas actualizadas en Inversiones Nelmar.	92
5	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación puesta en práctica de la Planificación como elemento del Proceso Administrativo llevado en Inversiones Nelmar.	94
6	Relación porcentual la opinión de los entrevistados referida a la Organización existente en Inversiones Nelmar	95
7	Relación porcentual la opinión de los entrevistados referida al proceso comunicacional existente en Inversiones Nelmar por parte de la alta gerencia.	96
8	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida al beneficio propiciado al establecer una Gerencia Estratégica en Inversiones Nelmar.	98
9	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al cumplimiento de la normativa establecida por la Empresa por parte de los empleados de Inversiones Nelmar	99
10	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de Control y Supervisión en Inversiones Nelmar	101
11	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la importancia de fortalecer los procesos administrativos en Inversiones	102
12	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de estrategias que busquen la eficiencia de los trabajadores de Inversiones Nelmar	104
13	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida al logro de una mayor rentabilidad en base al desempeño eficiente de la Empresa	105
14	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la existencia de empresas similares en las adyacencias de Inversiones Nelmar	106
15	Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la puesta en práctica de estrategias novedosas que beneficien el margen de rentabilidad en las ventas de la Empresa.	107

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

**PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVERSIONES NELMAR EN EL
CONTEXTO DE LA GERENCIA ESTRATEGICA, DEL MUNICIPIO
BIRUACA. ESTADO APURE.**

**Autor: Mariatni Arjona
Tutor: Trina Macías
Año: 2015**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se orienta a analizar los procesos administrativos de “Inversiones Nelmar”, en el contexto de la Gerencia Estratégica, del municipio Biruaca del estado Apure. El empleo de un buen funcionamiento del Proceso Administrativo mejora los resultados y une a los miembros de la organización, motiva e incentiva de forma coherente al cumplimiento de la estrategia, aporta la comunicación y la formación necesaria para que el proceso de toma de decisiones se realice de manera eficiente, a partir de la transmisión oportuna de la información necesaria y de procedimientos de retroalimentación que permitan mantener el proceso controlado, así como mediante el desarrollo de las habilidades de los cuadros de dirección empresarial y del resto de los recursos humanos. El estudio se encuentra enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo y las técnicas que se usaron para la recolección de información fueron la entrevista, la observación y la revisión documental. La investigación llego a concluir que la empresa estudiada requiere direccionar estratégicamente sus acciones, para lograr minimizar las debilidades existentes y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno, también se constato que no hay incentivos por parte de la gerencia que conlleve al logro de los objetivos de la empresa.

Descriptor: Análisis, Procesos Administrativos, Gerencia Estratégica

INTRODUCCIÓN

El entorno mundial, marcado por el fenómeno de la globalización, se caracteriza hoy en día por la integración de los mercados. Las barreras fronterizas han sido rebasadas por el intercambio comercial, exigiendo a las empresas un cambio en su manera de producir, debido en gran parte a la competitividad que exige la dinámica de los mercados. En este sentido, el proceso administrativo, debe afrontar el nuevo paradigma a través de mejorar y ajustar sus distintas etapas.

Como consecuencia, la organización, al ser parte de él, debe adecuarse a las nuevas exigencias, retomando hacia su interior los cambios que demanda su estructura organizacional en la definición de actividades. Es así que la mayoría de las organizaciones, independientemente del tipo o de cuál sea su área de trabajo o actividad, requieren una estructura organizada que defina con claridad sus funciones, división del trabajo, niveles de autoridad y responsabilidad, con el fin de evitar problemas por una posible duplicidad de funciones, además de describir con precisión los puestos del personal.

Ahora bien, todas las empresas exitosas utilizan un proceso administrativo para manejar sus operaciones ya que este está conformado por la planeación, organización, dirección y control, son los procesos sistematizados necesarios para lograr lo que se proponen. La empresa con el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes. Además, las pequeñas y medianas empresa (PYMES), son el equilibrio económico y social de cualquier país. En Venezuela su contribución es de alrededor del sesenta por ciento (60%), de acuerdo a cifras suministradas por la Oficina central de Información OCEI.

Desde este punto de vista, las pequeñas empresas, miembros de los PYMES, se orientan a conseguir eficiencia principalmente en el área de ventas y área de producción, de bienes y servicios; y descuidan la parte administrativa con la ausencia o retrasos de los registros contables y financieros, que son la base fundamental para el proceso de gestión empresarial.

Cabe tener presente, que es una práctica de algunas pequeñas empresas centrar su gestión empresarial en aspectos cualitativos, del desempeño laboral de su personal; en relación a la predisposición al trabajo, disciplina, responsabilidad, apego, respeto, entre otros aspectos, que son importantes y complementarios a la habilidad técnica del desempeño laboral; sin embargo, es necesario que las empresas también consideren la importancia del conocimiento científico para el desempeño de trabajo, las cuales no pueden estar desligadas, porque juntamente con la habilidad social es importante la habilidad técnica y por supuesto, la lógica, la ética y la mística de trabajo, para conseguir salud corporativa y un desempeño eficiente en todas las áreas de actividad de la empresa, que se resumen en el sistema de información del negocio.

La presente investigación se desarrolló en la empresa denominada Inversiones Nelmar, ubicada en el municipio Biruaca, del Estado Apure, en la cual se plantea un análisis de los procesos administrativos, con la finalidad de conseguir información al día que brinde soporte a la planificación, presupuesto y toma de decisiones. La empresa ha logrado alcanzar su crecimiento productivo; pero requiere adaptar el personal y procedimientos a su nueva etapa de crecimiento empresarial. De esta manera, se propone ampliar sus niveles de venta, aumentar la rotación de cuentas por cobrar y mejorar sus procesos administrativos, para lograr una mayor competitividad y mantener su hegemonía en el área que ofrece. El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El **Problema**: comprende el Planteamiento del Problema, Objetivos de la investigación (General y Específicos), Justificación de la Investigación, a través de la cual se determinó la importancia del estudio y muchos otros aspectos que son esenciales dentro de la investigación.

Capítulo II, relacionado con el **Marco Teórico**; en el cual se señala los antecedentes o estudios vinculados con la temática, teorías que sustentan el estudio, bases legales y teóricas, operacionalización de las variables.

Capítulo III, se describe la **Metodología**: comprende Tipo de Investigación, diseño y nivel de la investigación que se ajusta mejor a la problemática en estudio; población y muestra; además de los procedimientos o fases a través de la cual se desarrolla y la validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV: **Presentación y Análisis de Resultados**. En él aparecen las respuestas dadas por la muestra objeto de estudio a los ítems del instrumento aplicados.

Capítulo V: **Conclusiones y Recomendaciones**. Aborda las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados y finalmente las referencias bibliográficas y anexos

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

Las empresas hoy día, han sido afectadas por los desequilibrios económicos que se han generado a lo largo de las dos últimas décadas, dado los elevados índice de inflación y los cambios de políticas en Venezuela; todo esto afecta los costos operativos e influye en los precios de los productos que comercializan, igualmente esta situación repercute en la capacidad de compra de los clientes, porque cada día sus ingresos se ven mermados en forma considerable.

En ese mismo sentido, se puede acotar que las organizaciones presentan situaciones de complejidad, dinamismo y alta competitividad donde solo serán exitosas aquellas empresas que desarrollen capacidades de flexibilidad, adaptación, optimización de sistemas, generando así una ventaja competitiva que permita enfrentar los cambios empresariales y a esos competidores, logrando alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente.

De igual forma, en las organizaciones sigue siendo un tabú las formas y las maneras de llevar a cabo cada día los procesos administrativos; considerado por Fayol (1969) como ...aquellos que “deben hacerse de manera secuencial de tal modo que el desempeño de las funciones administrativas puedan lograr los objetivos trazados. (p. 103). Así mismo, cabe agregar que la organización, es la estructura la cual determina las jerarquías necesarias y agrupaciones de actividades con el fin de simplificar

las mismas, de allí que sus funciones dentro del grupo social están orientadas a la existencia de una buena administración, pese que día a día sigue presentando inestabilidad en la manera de llevar consecutivamente los procesos administrativos, los cuales son considerados por Chiavenato (2011), como:

Dinámico solo cuando el concepto de función se aborda desde esta perspectiva, este permite la corrección y el ajuste continuo, mediante la retroalimentación, de este modo el proceso administrativo no es solo un ciclo, sino una interacción dinámica. (p. 319).

Ante esta aseveración es digno comentar que son los procesos administrativos quienes contribuyen a la formación de una organización, porque proporcionan los fundamentos para el estudio de la administración, además, sirven como directrices para que el gerente analice y entienda un problema determinado conduciéndolo al logro de los objetivos y medios concernientes para alcanzarlos. En tal sentido, comenzar a ejecutarlo o colocar en práctica cada uno de ellos, se requiere considerar como primer paso la planeación, que permite definir los objetivos e implementar planes para conseguirlos, eligiendo los medios necesarios y escogiendo anticipadamente el mayor curso de acción para alcanzarlo, caracterizándose ésta por ser el vehículo para el desenvolvimiento de una creatividad que definan resultados óptimos.

Por otro lado, organizar se caracteriza por dividir el trabajo y designar personas que lleven a cabo la coordinación de este recurso, ya que para lograr objetivos deben orientarse en un fin común, tal como lo define Chiavenato (2011), organizar es “determinar las actividades necesarias para el alcance de los objetivos planeados, además de agrupar las actividades es una estructura lógica que permite asignar las actividades a personas específicas” (p. 256). De acuerdo a esto, la organización es aquella parte de la administración que implica establecer la estructura intencional de los

papeles que deben desempeñar las personas en una empresa, se encuentra orientada hacia unos objetivos porque está diseñada para alcanzar los resultados, por otro lado se encarga de organizar, integrar y estructurar los recursos del organismo.

Al mismo tiempo, la dirección viene dada de la mano de la organización y la planeación, se enfoca en dirigir, liderar y motivar los esfuerzos hacia un propósito, además de accionar y dinamizar la empresa; por tal motivo Stonner (2010), la define como "la relación interpersonal de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados" (p. 28). Evidentemente es la dirección quien influye en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización, porque es quien planea, organiza, integra y controla las técnicas útiles que permitan dirigir y realizar mejor el trabajo. Por su parte, el control como última función del proceso administrativo viene a definir los estándares de desempeño y emprender la acción correcta para garantizar la continuidad de los objetivos.

Por lo tanto que Chiavenato, (2011), lo define como un sistema sencillo de retroalimentación, donde los administradores deben detectar estándares y planes con los que más adelante llevaran a cabo las correcciones (p. 595). Sin dudas el control, es la base de la consecución que sigue luego de planear, organizar, hacer, evaluar y mejorar las expectativas de una organización. Sin embargo, para que exista una administración efectiva donde se desarrolle solo va a depender de la alta complejidad con el cual presente sus alternativas, según lo expresa Franklin, (2008), "es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar el desempeño para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos u otros recursos" (p. 16).

Por tanto atendiendo a lo descrito anteriormente, cabe destacar que una organización; es el escenario donde se desarrollan todos los procesos administrativos, los cuales son definidos por Melinkoff (2010) como:

Un proceso de la administración con carácter de instrumento esencial donde se adecuan los procesos administrativos que se convierten en procesos productivos que adquieren la categoría de técnicas y es parte integrante de las fuerzas productivas, que establecen la forma de trabajo dentro de la estructura organizativa. (p. 46).

Considerando de tal forma, que las organizaciones deben presentar continua y detalladamente cada uno de los procesos; siendo este según Chiavenato (2011), "...la secuencia sistemática para realizar las tareas, medios, métodos o maneras de ejecutar ciertas actividades" (p. 16). Por tanto, es importante resaltar que dichos procesos administrativos son aquellas funciones que el administrador debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible; es decir, con optima utilización de los recursos, de manera que contribuyan a la formación de una organización, proporcionando los fundamentos necesarios.

Por otra parte, las organizaciones a nivel mundial ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo de la economía industrializada, igual que los países en desarrollo, las empresas, ha contribuido significativamente en el crecimiento económico, evidenciando su papel en la aceleración del ritmo de industrialización y la promoción al espíritu empresarial. En Venezuela, el nivel competitivo de las empresas cada vez es más intenso, en un mercado globalizado y con una economía recesiva, donde el cliente desea obtener un servicio lo más eficientemente posible, a un precio justo, y de manera inmediata, de allí que se tienen que tomar acciones administrativas estratégicas para satisfacer sus requerimientos, evidenciándose de esta manera la practicidad y utilidad de los procesos administrativos como herramienta fundamental para obtener la satisfacción del usuario, así como el bienestar económico del empresario.

Sin embargo en nuestro Estado, todavía existe empresas que, a pesar de experimentar un crecimiento constante, dejan a un lado la aplicación de herramientas administrativas, por lo que tarde o temprano, se le presentan

una serie de falencias que impidan generar un servicio de calidad acorde a las exigencias de los usuarios. Como es el caso, de “Inversiones Nelmar”, la cual es una empresa dedicada a la producción y venta de dulces criollos y otros productos autóctonos de la región, como son; Tabletas de coco, Arroz con leche, Pan dulce, Gofios, Tortas entre otros, de acuerdo a observaciones efectuadas y comentarios por parte de la clientela, presenta una serie de inconvenientes como lo son:

Desabastecimiento de algunos productos, carencia de manual de funciones, desconocimiento de indicadores de gestión, inexistencia de reglamentos y políticas internas, reducido control de los recursos en la empresa, falta de registros contables, falta de conocimiento del personal en dicha área y además no cuenta con procedimientos administrativos eficientes, que logren racionalizar el proceso sin eliminar actividades funcionales de la gestión administrativa y como consecuencia incide de manera negativa en la imagen de la organización ante sus usuarios o clientes y en la comunidad en general.

Lo descrito anteriormente, también genera una serie de consecuencias, tales como; desaprovechamiento de ganancias, pérdida de clientes al no encontrar el producto deseado, así como también la falta de información oportuna para la toma de decisiones, lo que genera un alto riesgo; desorganización en el desarrollo de funciones; Inconvenientes en la dirección y gestión de la empresa; desmejoramiento de la prestación de los servicios de la empresa; actividades diarias realizadas con retraso; reducción de las utilidades económicas y la imagen institucional se ve afectada.

Es necesario cambiar esta cultura empresarial, de la desinformación funcional y operativa, que justifica el atraso de la información y desestima la importancia del sistema de información al día, porque está demostrado, en los tiempos modernos, que ningún negocio puede sobrevivir sin información, porque conduce al riesgo empresarial de adoptar tomas de decisiones al azar sin medir previamente la conveniencia y sus resultados. En vista de la

problemática antes mencionada, se decide realizar un análisis sobre los procesos administrativos de la empresa Inversiones Nelmar ubicada en Payarita, Municipio Biruaca del Estado Apure, con la finalidad de diagnosticar el problema y dar alternativas de solución a la situación que se está suscitando, de allí que se hace necesario responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación que presenta Inversiones Nelmar en cuanto a los procesos administrativos?

¿Cuáles son los elementos que afectan el proceso administrativo de la empresa Inversiones Nelmar?

¿Qué mecanismos gerenciales se requieren para fortalecer los procesos administrativos de la empresa “Inversiones Nelmar”, en el Municipio Biruaca del Estado Apure?

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.- Objetivo General

Analizar los procesos administrativos de “Inversiones Nelmar”, en el contexto de la Gerencia Estratégica, ubicada en el municipio Biruaca del estado Apure.

1.2.2.- Objetivos Específicos

Identificar la situación actual que presenta la empresa “Inversiones Nelmar”, en cuanto a los procesos administrativos.

Describir los elementos que afectan el proceso administrativo en el marco de la gerencia estratégica de Inversiones Nelmar, ubicada en el municipio Biruaca del estado Apure.

Categorizar los mecanismos gerenciales que permitan el fortalecimiento de los procesos administrativos en la empresa “Inversiones Nelmar”, ubicada en el municipio Biruaca del estado Apure.

1.3.- Justificación e Importancia de la Investigación

Los procesos administrativos contables dentro de toda organización son el pilar fundamental que garantiza la estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento de la misma, por ello se debe brindar especial atención a éstos, ya que a medida que se evoluciona en las actividades económicas se dan cambios importantes en todos sus extractos, y las organizaciones con metas futuristas deben considerar todos los avances tecnológicos e informativos que los mantengan a la par con los sistemas competitivos de globalización. Por tal motivo resulta necesario aplicar un rediseño a estos procesos que permitan lograr mejores sistemas administrativos contables, utilizándolo como herramienta fundamental de cambio gerencial estratégica; es precisamente esto lo que amerita la empresa “Inversiones Nelmar”, para lograr un mejor funcionamiento, mayor rentabilidad y eficiencia que le permitan mantenerse en un mercado competitivo y altamente globalizado.

Esta investigación posee una gran importancia desde todo punto de vista, ya que aporta beneficios significativos que ayudan a mantener con éxito las organizaciones, a nivel empresarial se justifica debido a que aporta grandes avances en los procesos operacionales que permiten mejorar y lograr la capacidad competitiva que debe tener hoy en día toda organización; por otra parte para la Institución Universitaria representa una valiosa contribución que servirá para nuevas incursiones en el tema, buscando siempre mejorar a través de la investigación.

Desde el ámbito Social, tiene un impacto significativo sobre la generación de empleo, la distribución del ingreso y, por ende en el bienestar de la colectividad, generando oportunidades y garantizando un nivel social adecuado al individuo, ya que se mantendría la estabilidad laboral que

beneficiara notablemente la forma de vida de la comunidad, al mantenerse como una organización eficiente, competitiva y progresiva.

Por otro parte, es importante comentar que siendo las empresas comerciales un pilar fundamental para el desarrollo económico del país, es fundamental proteger los márgenes de beneficios de estas, utilizando para ello procesos productivos y administrativos, que con el apoyo de la tecnología profundicen y vigoricen la competitividad y la productividad de las mismas. Por tal razón; la empresa Inversiones Nelmar, da un impulso a la economía local y nacional distribuyendo productos de consumo no perecedero, para satisfacer las necesidades de la colectividad, además ofreciendo campo de trabajo.

El presente estudio está enmarcado en las líneas de investigación de la Unellez específicamente en el denominado proceso administrativo y su alta efectividad en la empresa, ubicándose en el eje conceptual de los procesos administrativos con la finalidad de analizarlo y observar la oportunidad que esta presenta, además para facilitar la toma de decisiones acorde con los resultados. Además, el estudio representan una importante contribución dentro del ámbito de la Administración y la Gerencia, considerando que este tipo de organización empresarial forma parte del grupo más numeroso a nivel mundial, y reconociendo su participación estelar en los procesos de desarrollo económico reciente, cualquier contribución a la mejora de la competitividad de dicha empresa, debe ser bienvenida.

Esta investigación es de gran importancia por cuanto, los procesos administrativos que viene desarrollando la empresa, tienden a lograr la permanencia en los mercados, asumiendo mejoras en la competitividad, obliga a que la organización establezca cambios estratégicos; y para ello tiene que considerar sus debilidades para así reestructurar el actual sistema, de tal manera que pueda normalizar la problemática presentada, con el fin de ofrecerle a la clientela soluciones factibles, que permitan mejorar la productividad de la misma y por último, a nivel personal esta investigación

permite alcanzar metas y aspiraciones, así como también, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de la investigadora en el ámbito empresarial, personal y social; permitiendo de esta manera contribuir con aportes investigativos que generen beneficios a la colectividad.

1.4.- Alcances y Limitaciones

1.4.1. Alcances

La presente investigación se ejecuto en la empresa “inversiones nelmar”, ubicada en el Municipio Biruaca, específicamente en la Población de Payarita, esta dirigida primeramente a diagnosticar la situación actual que presenta la pequeña empresa, para luego de una descripción de los elementos que la afectan proceder a establecer mecanismos que permitan fortalecer los procesos administrativos de la organización en estudio.

1.4.2. Limitaciones

El estudio se vio limitado al observar la falta de actualización de los registros administrativos en la empresa, la poca información manejada por el personal en cuanto a conocimientos inherentes a su campo o área de trabajo, la existencia de una base de datos incompletos y no actualizados, de los proveedores así como también constituyo una limitante el período de tiempo de recolección de la información.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico también llamado referencial o conceptual constituye el cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que explican la fórmula de un problema de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen el marco teórico como “el conjunto de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.40) esto quiere decir que ayuda a precisar los elementos conceptuales en la descripción del problema y que nos sirve al momento de realizar la investigación.

Así mismo, Tamayo y Tamayo (2009) dice que el marco teórico tiene “como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema” (p.56) se trata de dar a la investigación un ámbito donde este cobre sentido y coherencia, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de manera que resulte útil para la investigación.

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Según Arias (2012), se refieren a “todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro”, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa

oportunidad. Toda investigación, toman en consideración los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema a objeto de estudio, de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema de estudio y el investigador tendrá conocimiento de los adelantos científicos en ese aspecto.

Por tanto, considerando el planteamiento anterior, en todo proceso de investigación es importante la revisión de trabajos similares realizados sobre la situación estudiada de una forma directa o indirecta, debido a que los mismos, permiten al investigador obtener información acerca de la originalidad del problema. En tal sentido, los antecedentes proporcionan al investigador ideas relacionadas con el tema, permitiendo las mismas, abordar los posibles enfoques en los diferentes aspectos tratados. De allí que se expondrá una reseña de las investigaciones más relevantes relacionadas al tema en estudio.

Gómez y Rodríguez, (2013); la cual lleva por título “La Gerencia Estratégica en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, Estado Sucre”. Las autoras en dicha investigación hacen hincapié en la importancia de la gerencia estratégica en las organizaciones, porque permite que los integrantes de la organización sean capaces de formular su futuro, enfrenten los cambios típicos del mundo empresarial, alcancen el éxito, sean competitivos y minimicen los riesgos. Al finalizar su investigación concluyeron, que la aplicación del proceso de gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, Estado Sucre, no es adecuado y que a pesar de que estas empresas logran sus objetivos lo hacen a través de la experiencia y no siguiendo un modelo aplicado de manera sistemática.

Ante lo descrito anteriormente, es pertinente acotar, que la relación de este estudio con la investigación, radica en que ambos, se orientan a considerar los procesos administrativos, como la base esencial de toda organización, permitiendo establecer controles estándares en la producción y

al mismo tiempo alcanzar objetivos y metas propuestas por cualquier empresa dentro del marco de la gerencia estratégica, la cual permite que una organización aproveche las oportunidades claves en el medio ambiente, minimice el impacto de las amenazas externas, para lograr una mayor rentabilidad potencializando así las fortalezas que la conduzcan al éxito.

González y Ríos, R. (2012), en su tesis de grado, que lleva por nombre Reingeniería del Proceso de Administración de Documento en la Obra Pública del Estado de Puebla (SEDECAP), el cual se realizó para optar al título de licenciada en Administración de empresa, en la Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla (México). El estudio fue un diseño de campo dirigido a 20 trabajadores de la empresa, según estos autores afirman que el problema que presenta esta organización es la falta de planificación, coordinación y evaluación dentro de sus procesos administrativos debido a la resistencia al cambio, falta de gerencia inadecuada en los planes de adiestramiento, carencia de un sólido departamento de mejoras de procesos que permitan otorgar unidades a la empresa y falta de registro de todos los procesos contables.

El estudio llegó a la conclusión, que es importante llevar a cabo con eficiencia cada uno de los pasos que comprenden los procesos administrativos, ya que estos permiten lograr el funcionamiento de las actividades de la organización y así obtener efectivamente los resultados esperados que se ajusten a su visión, misión y política evitando riesgo de desequilibrios organizacional y económico dentro de sus estados financieros, de igual forma señalan, que debe existir un departamento especializado capaz de enfrentar cualquier dificultad o cambio que se presente en el camino.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio al dirigir su campo de acción hacia el análisis de los procesos administrativos utilizados por las organizaciones, como base fundamental en desarrollo óptimo de su estructura gerencial y empresarial, así como, ajustar los resultados de las

metas planteadas a la visión empresarial para que se vea solidificada y al mismo tiempo afrontar cualquier ajuste ante la realidad económica presente en la sociedad.

Por su parte, **Chávez, D.** (2011) en su trabajo denominado “Diseño e Implementación de Procesos Administrativos y Comerciales para el mejoramiento de una Microempresa de Consumo Masivo de Alimentos del Barrio Cuba”. Cuyo propósito fue determinar los riesgos y falencias administrativas, contables y comerciales de una microempresa del barrio Cuba, ubicada en el sector sur de la ciudad de Manzanillo (Chile) y establecer mecanismos efectivos de control interno que permitan su crecimiento económico y permanencia en el mercado.

Para la realización de esta investigación, la autora empleo como técnicas de recolección de datos, la observación y la encuesta, dirigida a 10 trabajadores, y como conclusión se plantearon controles que contribuyeran a una mejor realización de las actividades gerenciales, los flujogramas y manuales de control interno elaborados para mantener un adecuado funcionamiento. Este estudio constituye un aporte importante para la investigación en cuestión, por cuanto presenta información básica y detallada sobre la implementación de los procesos administrativos, fundamentales para la orientación y toma de decisiones permitiendo conducir a la organización al éxito competitivo, a través de estrategias gerenciales que impulsen el crecimiento económico de la empresa.

Del mismo modo se refiere a **Sagastume, L.** (2010); quien realizo un trabajo de investigación enmarcado en la modalidad de proyecto factible sobre “La Aplicación del Proceso Administrativo en una Empresa de Productos Alimenticios COCTAL”. Cuyo objetivo fue identificar la actual forma de administrar la empresa y brindar una propuesta de la eficaz implantación de una guía del proceso administrativo. El estudio se realizó con la aplicación de las técnicas de la observación directa e indirecta, la entrevista y el cuestionario enfocándose desde la perspectiva de las etapas

del proceso administrativo que son planeación, organización, integración, dirección y control. Posteriormente, se procedió a analizar la información recabada y se utilizó la síntesis elaborándose deducciones para establecer y complementar la situación actual de la empresa de una forma descriptiva.

La investigación llegó a la conclusión, que la susceptibilidad y enfoque empírico que se le da a las distintas etapas que comprenden el proceso administrativo, por parte de la Empresa de Productos Alimenticios COCTAL, permiten que la estructura administrativa se vea afectada ocasionando desequilibrios gerenciales y poco control en su capacidad productiva.

Este trabajo señalado, dio fuerza y soporte al presente estudio, destacando en gran medida la importancia de los procesos administrativos en el campo de la gerencia administrativa, puesto que ellos permiten determinar cualquier problemática, para así luego de su análisis, establecer la estrategia necesaria para su solución, así mismo permite ver que el cumplimiento de cada etapa gerencial es crucial para el desarrollo eficiente de cualquier empresa, específicamente de "INVERSIONES NELMAR".

De igual manera, **Pandares, A.** (2010); en su trabajo titulado, análisis del proceso administrativo del área de compra de la empresa Cerámicas Caribes CA ubicada en el Municipio Bruzual del Estado Yaracuy, estudio realizado para optar al título de TSU en administración en el IUTY, se enmarcó en el estudio de campo bajo la modalidad descriptiva, tuvo como objetivo analizar los procesos administrativos del área de compra de la empresa cerámicas Caribe. Una vez realizado el análisis a los resultados de la investigación, se determinó que existe ciertas estrategias gerenciales que pueden ayudar a mantener efectivamente los procesos administrativos dentro de una empresa ya que son la base fundamental para el desarrollo de la misma. Este trabajo contribuye con la investigación ya que resalta la importancia de la realización e utilización de los procesos administrativos dentro de una organización.

Otro antecedente fundamental, es la investigación realizada por **Almeida, L.** (2010); en su tesis de grado titulada " Política para un

Departamento Administrativo ", realizado en la empresa Orinoco C.A., del Estado Carabobo tomó como base un diagnóstico mediante el cual se determinó que ese departamento no contaba con lineamientos claramente establecidos, para ellos se tomó una muestra de 30 empleados, los cuales aplicó la variedad del problema, con un diseño tipo proyecto especial y un nivel descriptivo, con este estudio se demostró la importancia de establecer la política e implementación en el departamento administrativo de procesos que condujeran a la eficiencia de la empresa.

Lo resaltante de este estudio es la relación directa con esta investigación al considerar los procesos administrativos como una herramienta fundamental de gestión administrativa, que le garantiza el buen manejo de los recursos financieros haciéndose evidente que cuando una organización enfoca su gestión en el ámbito de la gerencia estratégica las actividades se desarrollan mejor y los objetivos se hacen más factibles de cumplirse.

2.2.- Bases Conceptuales

Las bases teóricas constituyen el corazón de la investigación, pues es sobre este, que se construye todo el trabajo; una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se fundamenta el análisis de los resultados en el estudio, sin ella no se puede analizar los mismos. En este sentido, las Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajos de Grado (Especialización y Maestría) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (2012), plantea que las bases teóricas comprenden un conjunto de proposiciones y conceptos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

2.2.1.- Administración

El papel de la administración en la sociedad moderna, es que todas las

organizaciones deben operar en beneficio de la comunidad, su continuidad y crecimiento depende de la eficacia, la tarea de la administración es por lo tanto, que asegurar la continuidad de la organización para que siga atendiendo las exigencias y necesidades que cambian rápidamente, le corresponde a la administración la tarea de diagnosticar esos cambios, verificar su tendencia y ajustar el comportamiento de la organización a nuevas oportunidades propiciado por las nuevas circunstancias. Según Chiavenato, (2011), la administración es:

"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (p.28).

Según Díez de Castro, (2010), la administración se define:

"el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" (p.30)

Atendiendo a las definiciones anteriores se puede añadir que la administración, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Así mismo, esta concepción puede ser analizada atendiendo a aspectos fundamentales que se explican a continuación: En primer lugar, realizar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar; es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye una Planificación, que consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, después de determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros; en pocas palabras, es

decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr. Asimismo, la Organización, que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Seguidamente la Dirección, donde el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración; y por último el Control, el cual consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes; este implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

En segundo lugar el uso de recursos, el cual se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información. En tercera instancia, las actividades de trabajo, que representan el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos. Por lo tanto, el logro de objetivos o metas de la organización, donde el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización y por último; la eficiencia y eficacia, donde la primera permite el cumplimiento de objetivos y la segunda conduce al logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Es importante acotar que la administración presenta características específicas que la caracterizan y diferencian de otras disciplinas; entre las cuales se pueden mencionar la universalidad, la cual puede apreciarse en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una

empresa industrial, el ejercito, un hospital, una escuela, entro otros; el Valor Instrumental, cuya finalidad es eminentemente práctica y resulta ser un medio para lograr un fin, la unidad temporal, que refiere a la distinción de diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existen aisladamente.

Todas las partes existen simultáneamente; la amplitud de ejercicio, que se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal, así como la especificidad, que presenta características propias que le proporcionan su carácter específico; la interdisciplinariedad, que permite a la administración resalta su afinidad con todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo, la flexibilidad, donde los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo en donde se aplican.

Considerando la caracterización descrita anteriormente, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre, de allí que su importancia se fundamenta en algunos argumentos relevantes, como la universalidad, que demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social; la simplificación de trabajo, que permite establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad; la productividad y eficiencia, que permite establecer relación directa con la aplicación de una buena administración; y por último el bien común, el cual proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Por otro lado, algunos autores han logrado establecer una clasificación básica de la administración la cual permite diferenciarse una de la otra de acuerdo al fin y objetivo que persigue, y de acuerdo al contexto gerencial en

el que se desarrolla. De allí que se puede decir que la administración pública; es aquella que permite la ejecución y la observancia de la política gubernamental que ha sido delineada para autoridades competentes y por lo tanto a ella concierne los problemas, poderes, organización y técnicas que lleva implícita de las leyes y políticas formuladas por la dependencia gubernamentales encargadas de ellos. Por lo tanto, es la ley en acción, es la parte ejecutiva del gobierno y en consecuencia significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encarga, por mandato legal de tramitar los trabajos públicos que se les han asignado.

Por su parte, es a la administración privada, la que le concierne las actividades de los particulares y en todos sus órdenes y es, por lo tanto muy amplia, siendo la industria, la ilustración más evidente de la administración privada, pero también la encontramos altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, los colegios y las instituciones privadas de beneficencia; puede ser, de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural, político y social y carteles que se van más en las fronteras de un país, además de tipo nacional, regional o local, bancaria, industrial comercial, agrícola entre otros.

Así mismo, no hay que dejar de lado la administración mixta o cuasi-pública que se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo jurisdicción tanto del poder público como del sector privado, y a ellos corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas. Por el ámbito que abarca, la administración mixta puede ser de carácter institucional, nacional y regional y por la estructura del organismo al que sirve puede ser de tipo descentralizado, autónomo, semioficial y de participación.

2.2.2. Proceso Administrativo

Un proceso, es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a

cabo una actividad, la administración por su parte comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo, como la administración en acción, o también como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración, a estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración; la mecánica administrativa, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social. Partiendo de los señalamientos anteriores, Stonner (2010) define los procesos administrativos como:

“el conjunto de operaciones o procedimientos a seguir dentro de una organización para cumplir con total cabalidad las actividades planteadas y de este mismo modo lograr un mayor desenvolvimiento en las evaluaciones y alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés y de esta manera obtener los objetivos planteados”.

Por tanto el proceso administrativo, son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el recurso humano, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la empresa, y sus fases son las siguientes:

a.) **PLANIFICACION:** Es prever el porvenir y prepararse para él. Comprende la selección de misiones o propósitos y los recursos a utilizar, requiere de la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción

futuros, así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados de antemano, implicando innovación administrativa y permitiendo salvar la brecha que separa el punto de partida al de llegada; por lo tanto, la planeación, es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consistente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones consideradas, consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, determina lo que va a hacerse.

Por su parte Chiavenato (2011), la define como “planear, es decir los objetivos y escoger anticipadamente el mayor curso de acción para alcanzarlo”; en consecuencia, se espera que los empresarios, a través de esta fase cumplan con dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El primero, consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada; por su parte el segundo consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación, según Stonner (2010), los gerentes usan dos tipos: la planificación estratégica y la operativa, la primera está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los estratégicos difieren de los operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

Por otro lado la planificación estratégica es a largo plazo la que enfoca a la organización como un todo, vinculando las siguientes concepciones: la Estrategia: vista como un plan amplio, unificado e integrado que relaciona

las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica; y la administración estratégica, que es considerada como el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: Primero, Formulación de la estrategia, segundo la Implantación de la estrategia, seguidamente la Medición de los resultados de la estrategia y en cuarto lugar la Evaluación de dicha estrategia.

La planificación operativa por su parte consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización, se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según, Chiavenato, (2011); la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, los cuales se presentan a continuación:

a) **Planificación Operativa**, la cual se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (Gallardo, 2003).

b) **Planificación Económica y Social**; puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

c) **Planificación Territorial**; podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural. Según el periodo puede ser:

- Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

- Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de 5 años.
- Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años.

Finalmente se puede apreciar que la planificación es fundamental por ser el proceso que se establecen las metas y se eligen los medios para alcanzar dichas metas; dejando entrever claramente que sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente; así mismo, el control se convierte en un ejercicio satisfactorio, con mucha frecuencia, los planes diferentes afectan el futuro de toda la organización.-

Principios de la Planificación

1. “De la flexibilidad: al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

2. De la unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los objetivos generales de tal manera que sean considerados en cuanto a su enfoque, y armonía en cuanto al equilibrio e intercalación que debe existir entre ellos.

3. De la precisión: cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos. La planificación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero cantidades; esto facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

Elementos de la Planeación

1. Misión:

La misión debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe estar redactada en tal forma que permita la expansión de empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido. La empresa al contar con una misión escrita tiene claro que es, a qué se dedica y hacia dónde va, lo que equivale a enunciar la razón de existir.

2. Visión:

La visión es un sueño y es capaz de imaginar la estrategia del negocio en un tiempo definido o indefinido. La misma debe ser apoyada por la alta gerencia, elaborada por líderes, amplia, detallada, compartida y alentadora.

3. Objetivos:

Resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones totales.

4. Políticas:

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

5. Estrategias:

Son cursos de acción general, o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas.

6. Normas:

Supuestos y expectativas sobre cómo se comportarán los miembros de un grupo.

b) ORGANIZACIÓN:

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la

cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, de autoridad y responsabilidad y de comunicación para coordinar las diferentes funciones. Por consiguiente Chiavenato (2011) la define como:

Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados además de agrupar las actividades en una estructura lógica y asignar las actividades a personas específicas.

En consecuencia, es aquella parte de la administración que implica establecer la estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Está constituido por personas y se encuentra orientada hacia objetivos porque está diseñada a alcanzar los resultados. Por otro lado se refiere al acto de organizar, integral y estructural los recursos de organismo involucrados en su administración entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

En ese mismo orden de ideas, la organización es la segunda fase del proceso administrativo, a través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento con sus principios y herramientas, que definen las funciones, atendiendo a una serie de pasos como son:

- 1.- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2.- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3.- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

4.- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

5.- División del trabajo: se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsable de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

6.- Departamentalización: se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.

7.- Jerarquía: desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control tramo administrativo) cuando se a dividido el trabajo, creados departamentos y

elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién.

8.- Coordinación: consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos.

c) DIRECCIÓN:

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos de dirección en las que se incluye: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. Esta presenta elementos característicos como son: El Jefe; quien es aquel que tiene la función de liderar; Los dirigidos, que son a los que dirige el jefe; La situación, que representa el momento donde se lleva a cabo la dirección; y la Importancia, que estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos propuestos o trabajos.

Dadas las consideraciones que anteceden, la dirección constituye la tercera función administrativa que se sigue de la planeación y la organización, cuyo propósito es accionar y dinamizar la empresa y está relacionada con la acción como la puesta en marcha. Además consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización. Por tal motivo Stonner (2010), la define como:

La función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. La dirección es un proceso interpersonal que determina la relaciones de los individuos debe incluir dos aspectos guías y motivar el comportamiento. (Pág. 28).

En consecuencia, es el elemento del proceso administrativo que tienen como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, el medio en que operan las organizaciones es muy cambiante y el personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por sus procesos productivos, normas y políticas, por tanto, la dirección implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

d) CONTROL:

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, ésta implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. Así mismo, facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control, los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

De igual forma establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren pues, consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas, implementando una serie de técnicas como son: Contabilidad, Auditoria, Presupuestos, Reportes, informes, Formas, Archivos, Computarizados, Mecanizados, Gráficas y diagramas, Proceso y procedimientos, Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha, Estudio de métodos, tiempos y movimientos, Métodos cuantitativos, Redes, Modelos matemáticos, Investigación de operaciones, Estadística, Cálculos probabilística, Unidad del tema, Concentración sobre las acepciones, Claridad y concisión, Equilibrio entre la uniformada y la variedad., Frecuencia de los reportes, Evaluación de

la información.

El proceso administrativo posee una serie de ventajas las cuales según Chiavenato (2011) señala: que ofrece un marco de trabajo conceptual; proporcionando fundamentos para el estudio de la administración y promoviendo el entendimiento de lo que es la ciencia antes mencionada; así mismo, proporciona flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones; fomentando la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica y suministrando una genuina ayuda a los practicantes de la administración, de allí que el patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

En el mismo orden de ideas, los principios de la administración son derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa y cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones y el entendimiento de los objetivos y recursos en tomo al cual opera.

Así mismo señala el autor antes citado, que entre los objetivos más relevantes del proceso administrativo se pueden resalta la presencia de una visión integral que opera dentro de la organización; precisando la secuencia lógica de los pasos que compone cada uno de los procesos; y precisando la responsabilidad operativa del personal en cada área orgánica de trabajo; también es pertinente destacar la descripción sistemática de los procesos de una entidad, los cuales sirven como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la unidad orgánica y generando mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.2.3.- Uso de la información Contable por la Administración

El enfoque de la contabilidad, va más allá del proceso de creación de registros e informes, porque conlleva a su utilización, análisis e interpretación; requiere comprender las transacciones comerciales, conocer cómo se determinaron las cifras empleadas, y cómo se obtuvieron los resultados financieros y las tomas de decisiones asumidas. El Contador requiere de una clara comprensión y reconocimiento de las limitaciones contables, porque la contabilidad se encuentra integrada a otros elementos que pueden distraer la profundidad de los hechos, y no constituyen mediciones precisas y exactas, entre otras razones porque, en muchos casos, se basa en estimativos un sistema de información contable, bien diseñado, ofrece control de procesos, compatibilidad de datos, flexibilidad operativa y una adecuada relación costo/beneficio.

Cabe agregar, que la información contable permite a las organizaciones identificar, relacionar, medir, tabular, clasificar, registrar, analizar, actuar y evaluar todas las operaciones y actividades que realizan en su entorno, para saber en qué posición financiera se encuentra la empresa con el fin de controlar las operaciones del negocio. También es requerida en la toma de decisiones, como lo es la planificación y el control de las actividades porque así los gerentes sabrán si están en buena situación financiera para invertir sus futuras ganancias o si por el contrario las condiciones no son las más óptimas y deberán realizar los ajustes más convenientes para cada caso.

2.2.4.- Objetivos de la información contable

El objetivo de la información contable es proporcionar información de los hechos económicos, financieros y sociales, suscitados en la empresa u organización; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a las metas y objetivos institucionales, a fin de evaluar las gestiones administrativas con los resultados obtenidos. La información contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados, las obligaciones pendientes, los cambios que experimentan los recursos y el resultado obtenido en el periodo contable.
- Predecir los flujos de efectivo.
- Brindar información a los administradores en el desarrollo de la planificación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones basadas en información contable.
- Evaluar la gestión de los administradores en función de indicadores.
- Controlar las operaciones mediante los resultados obtenidos.
- Determinación las cargas tributarias, precios y tarifas.

2.2.5.- Registros y Sistema Contable

El sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros entre otros; para lo cual se constituyen en un conjunto de métodos y registros diseñados y establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y reportar las transacciones financieras de la empresa, manteniendo el control de los activos, obligaciones, ingresos y egresos mediante los saldos contables resultantes del registro de las operaciones, integrar y formar parte de la información estadística nacional.

Se entienden por registros contables aquellos documentos o soportes en los cuales se escritura, archiva o expone información contable, cualquiera que sea el material utilizado, sujetándose a las disposiciones contables y a los principios en que se funda la técnica contable. Además, un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, lo procesa y convierte en información, almacena y posteriormente se da a conocer a sus usuarios. La Contabilidad es un sistema de información, porque captura, procesa, almacena y distribuye información vital para la correcta toma de decisiones en la empresa. El Sistema de Información

Contable no está definido solo para suministrar información, sino que permite a la dirección de la empresa ejercer un control técnico sobre la misma, y tomar decisiones, en el momento oportuno.

La empresa cuenta con un sistema contable deficiente, porque no le permite disponer de información al día, como es el caso del programa de computación de contabilidad, que no incorpora funciones gerenciales, ni los subsistemas de inventarios y rol de pagos, lo que implica una mayor labor de digitación y procesamiento de datos del personal, entre otras razones.

2.2.6.- La Contabilidad y el Control Administrativo

El propósito de la contabilidad es proporcionar información financiera sobre una entidad económica, para servir de base a la planeación y al control de las actividades de la organización; de modo que se pueda comparar los resultados contables con los resultados esperados, y efectuar las correcciones necesarias o desarrollar nuevas estrategias para minimizar los costos y maximizar las ventas y las utilidades. La información contable es una herramienta de competencia que marca la diferencia a la hora de realizar acciones planificadas que impactarán en la salud financiera de la organización.

Sin embargo, planificar es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro y determinar los medios requeridos para lograrlos apropiadamente. La planificación orienta al ejecutivo a dónde llegar, que acciones debe hacer para lograr sus objetivos, cómo y cuándo hacerlo, y establecer orden y prioridades. Toda empresa debe ser capaz de realizar cambios para sobrevivir. Si el responsable de la gestión empresarial realiza cambios adecuados, podrá progresar y crecer.

De igual manera, el control es la función del ciclo administrativo que se encarga de medir y corregir el desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo

que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de logros, si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados.

Chiavenato, (2011), refiere que el sistema de información significa captar lo que sucede en el entorno, comunicarlo, compararlo hechos con lo planificado, tomar decisiones, convertir la decisión en información y coordinarla con los órganos ejecutores.

2.2.7.- Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa es una actividad empresarial que consisten: en planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y evaluar los esfuerzos de una organización y la utilización de los demás recursos, para mejorar la productividad y competitividad de la empresa o negocio con el fin de conseguir los objetivos planteados, (Guillén, 2013).

Asimismo, la gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. El funcionario responsable, de cualquier entidad, debe disponer de fundamentos coherentes para maximizar la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos en el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

En el mundo empresarial, cada vez más competitivo, cualquier empresa que quiera sobrevivir y alcanzar sus objetivos tiene que conseguir una diferenciación que le aporte liderazgo en el mercado al que se dirige. La contabilidad genera información económica para facilitar, a los usuarios de la

misma, el diagnóstico, de la empresa y la toma de decisiones. La contabilidad de gestión pretende dar respuestas a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones. Es decir, es una rama de la contabilidad, que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información de importancia para asumir tomas de decisiones acertadas.

El planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí. Entonces tomamos a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

2.2.8.- Proceso de Toma de Decisiones como parte del Proceso Administrativo.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación, ya que sea cual sea la decisión es necesaria, por ello hay que tener presente los siguientes aspectos:

En primer lugar definir el problema, ya que para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales; en segundo lugar, analizar el problema puesto que se hace necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución y en tercer lugar, evaluar las alternativas, para así determinar el mayor número posibles soluciones, estudiar ventajas y desventajas que implica, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

En consideración a esto, la toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control, por lo tanto el proceso de la toma de decisiones atiende a cuatro fases que es importante considerar:

- **Investigar la situación:** para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema, partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.

- **Desarrollar opciones:** una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.

- **Evaluar opción y seleccionar la mejor:** la alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema, el camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras, pues, para facilitar la elección de la mejor alternativa, es necesario considerar algunos criterios tales como: Riesgo: deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados. El Esfuerzo económico, el cual consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible, la limitación de los recursos tanto de orden material como social, pues es evidente que estos son comúnmente limitados y por otra parte existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo la decisión, ya que de nada vale tomar una decisión, si ésta no se hace efectiva mediante la acción.

Finalmente, la toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan

y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa. Generalmente, se utiliza para tomar decisiones estratégicas, decisiones importantes, o decisiones que son poco frecuentes (no rutinarias); sin embargo, podemos usar la toma de decisiones para tomar cualquier decisión en la empresa

2.2.9.- Gerencia.

El término gerencia, según Romero, (2013) “se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”. Asimismo, puede definirse como aquel “proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación del campo humano y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente (Romero, 2013)). Por tanto, la eficiencia es parte vital de la gerencia, esta se refiere a la relación entre los insumos y la producción, si se puede obtener más producción de igual cantidad de insumos, se habrá incrementado la eficiencia, de igual manera, si se obtiene la misma producción con menos insumos, también se habrá incrementado la eficiencia.

Por tanto, la gerencia se dedica a minimizar el costo de los recursos, así como también debe ocuparse de ver que las actividades se completen; esto es, busca la eficacia. La cual puede ser descrita como “hacer las cosas correctas”. La gerencia como proceso que permite la realización de las actividades con eficiencia y eficacia; ejerce diferentes funciones en una organización, en la que se encuentran administrar, delegar, supervisar y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Por su parte, La gerencia estratégica está referida al proceso de selección de políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan la maximización

de los resultados mediante la utilización apropiada de los recursos organizacionales (Villegas, 2010). Por su parte, (Stephen P. (2009) la definen como

...“el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

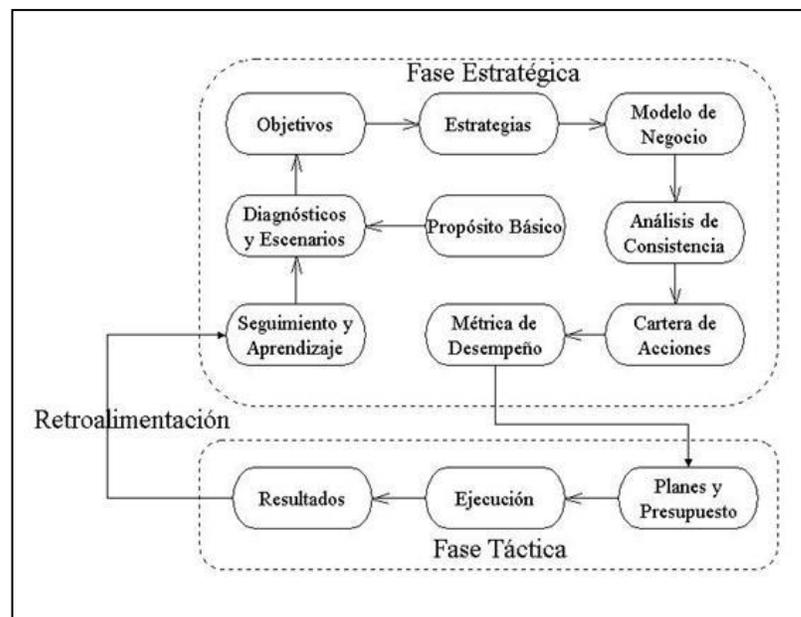
Ante la cita anterior se hace necesario, acotar que el gerente, debe tener como función indispensable la elaboración de planes estratégicos, para que de esta manera se pueda proporcionar a la organización, una información adecuada y útil para evaluar en forma conveniente las posibilidades de obtener utilidades en el futuro y que la empresa adquiera el mayor valor posible y de esa manera se fortalezca. En virtud de esto la gerencia estratégica es el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos, ello permite a los gerentes determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados.

Ahora bien, el proceso de gerencia estratégica, es la manera en la cual se definen sistemáticamente los lineamientos estratégicos, de una empresa u organización, desarrollados en guías detalladas de acción, a los que se les asigna recursos y se plasman en documentos llamados planes, este conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando la misión (la cual proporciona la identidad de la organización, diferenciándola de otras), objetivos (los cuales representa el compromiso gerencial para producir resultados específicos de un tiempo) y estrategias (las cuales van a indicar cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión) para la misma, de allí que las estrategias

seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

Para lograr esto, se requieren tres actividades importantes como son; la investigación, el análisis y la toma de decisiones, donde la investigación debe ser interna como externa, y consiste en ubicar detalladamente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. El análisis requiere la comparación de las debilidades y fortalezas (internas) con las amenazas y oportunidades (externas), teniendo como herramienta el manejo de las matrices de análisis estratégico, ya que la toma de decisiones es la actividad de más riesgo en la formulación porque es donde el estrategia, se decide por una o varias estrategias para posicionar la empresa en el mercado. Según Robbins y Coulter (2013), el proceso de gerencia estratégica es un proceso de ocho pasos, que se describe a continuación:

Figura N.1. Pasos para la Gerencia Estratégica



Fuente: Robbins y Coulter (2013)

Propósito Básico

En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores,

puesto que la formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado, de allí que la formulación de su misión debe incorporar la filosofía de los estrategias de una organización. Otro aspecto a definir es el de la Visión, ésta evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, entonces la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa; es decir, hacer que la visión se convierte en realidad.

Diagnósticos y Escenarios.

Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor, esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

Por su parte el análisis interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otras.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras; puesto que el estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa, reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia, puesto que la empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales, como el Banco Mundial. Una forma muy acertada

de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA, ya que esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno.

Atendiendo a lo anteriormente descrito, es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Por su parte los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean otra actividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

Objetivos

Refiere la definición de las prioridades en relación a los grupos de interés, estableciendo qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendiente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

a. - Conveniente: Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicas. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe de ser planeado si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

b.- Medurable a través del tiempo: Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos

pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.

c.- Factible: Los gerentes no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que estos deberían ser posibles de lograr, sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación, el objetivo debe establecerse en vista de lo que los gerentes consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en el aspecto económico, social, políticos y técnicos del medio ambiente.

d.- Aceptable: Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización, también debería ser aceptable en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro, los costos en este sentido no solo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

e.- Flexibles: Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

f. Motivador: En términos generales, los objetivos fuera de alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente, puesto que en la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.

g.- Comprensible: Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles; sin embargo, no importando como están formulados, los gerentes que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados en sus logros

h.- Obligatorio: Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

i.- Participativo: Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables de logros de objetivos puedan participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas, que ha compañías pequeñas.

j.- Complementarios: Existen varios aspectos en cuanto a la relación entre los objetivos; primero, deben relacionarse con los propósitos básicos. Y segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben de examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Estrategias

Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones; en esta etapa se selecciona el tipo de estrategia con la que se trabajará, determinada por la situación a la que se desea llegar.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una de lo que se desea que sea la empresa, estas muestra la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Modelo de Negocio

Permite el seguimiento de los elementos claves de la estrategia, es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio, considerando la presentación de resultados de

acciones ya tomadas y la satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejora.

Análisis de Consistencia

En esta etapa se evalúan las diferentes opciones de estrategias que se han presentado. Entre los criterios de evaluación se pueden mencionar: Es conveniente, se basa y resuelve los diagnósticos externos e internos; Es factible, en relación a la base de recursos existentes y en función de la probable reacción de los competidores; Es aceptable.

Cartera de Acciones

Una vez elegida la estrategia más conveniente para la empresa se comunican las diferentes acciones a seguir por parte de las personas responsables directas en la ejecución de los planes, estas deben de ser preferiblemente como un manual de procedimientos, en los que se especifiquen una de las actividades y criterios de ejecución en las diferentes áreas de la empresa.

Métrica de Desempeño

El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y financieros, los cuales se refuerzan uno a otro para producir la excelencia. Sin embargo, por su parte el desempeño económico puede ser medido por medio de retorno de capital, retorno de la inversión, crecimiento de las utilidades, flujo de caja/liquidez, valor en el mercado de las acciones en relación al valor en libros; por otro lado se tiene que el desempeño estratégico se puede medir en la calidad del portafolio, productividad, innovación y relaciones con los interesados en la empresa.

Planes y Presupuesto.

Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione

dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios. Estos planes se elaboran de acuerdo a las directrices que resultan del proceso de planeación estratégica, buscándose: Que las decisiones estratégicas se instrumenten; La existencia de una base para el control; Un mejor uso del tiempo de los directivos; Consistencia en la administración de los recursos y Coordinación interfuncional cuando es necesaria.

El presupuesto es la expresión financiera de la planeación estratégica, hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas, establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

Funciones Gerenciales.

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones. O, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinadas funciones divididas en roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades, y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta. Sobre tales asuntos versa este planteamiento; en este sentido es importante clarificar algunos conceptos claves como organización, administración, gerencia y liderazgo.

Abordemos, en primer lugar, el concepto de organización, ya que en las ciencias administrativas el término organización se acepta en dos sentidos: como proceso y como estructura. En el primero de esos sentidos, se concibe la organización como un proceso mediante el cual se intenta poner orden en el caos, hacer previsibles los actos de las unidades que componen un sistema, más concretamente, hace referencia al conjunto de

actos a través de los cuales se convierte un plan en actividades específicas, se asignan responsabilidades y recursos, se fijan mecanismos de coordinación y se establecen líneas de autoridad. Es, en suma, un proceso a través del cual se crea y se controla una estructura para alcanzar determinados objetivos.

La segunda acepción del término organización, que será la utilizada en esta investigación se presenta como una estructura social orientada a metas específicas. Por tanto, alrededor de esta idea han surgido numerosas definiciones, unas muy sencillas, otras más elaboradas; autores como Hersey, Blanchard y Johnson (1998) definen la organización de manera muy escueta como “un grupo con metas declaradas y formales” (p.364) Robbins (2004), incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señalan que la organización es “una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o varias metas comunes”, tal definición deja escapar, sin embargo, otros elementos importantes como la membrecía, la complejidad y la inserción de las organizaciones en una sociedad históricamente determinada.

Así, en el contexto del presente trabajo entenderemos la organización como una formación social articulada, continua y formalmente constituida, integrada por un conjunto precisable de miembros, quienes utilizando conocimientos y técnicas específicos, y desarrollando funciones diferentes, conjugan esfuerzos con el propósito de alcanzar objetivos orientados a satisfacer alguna de las necesidades básicas de la sociedad en la cual se halla inscrita. Por lo tanto, para lograr sus objetivos, las organizaciones utilizan distintos tipos de recursos (financieros, técnicos, materiales y humanos). El proceso de combinar de manera óptima tales recursos para alcanzar aquellos fines es lo que suele denominarse administración. La administración, al igual que la organización, puede ser definida de muy

diferentes maneras. Kats y Rosenzweig (2006), por ejemplo, la definen como la “coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos”.

Por otro lado, Hersey et al. (op. cit.) indica con un poco más de detalle, que la administración es un “proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos (equipo, capital y tecnología) para alcanzar las metas de la organización”. Estas y cualquier otra definición que se haga de administración, contienen dos elementos comunes: la conducción de individuos y el logro de objetivos. Para destacar el aspecto de la coordinación y diferenciar el papel de los recursos humanos con relación al resto de los recursos, preferimos definir la administración como un proceso mediante el cual se coordina el trabajo de un grupo de personas para alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando para tal fin recursos financieros materiales y técnicos que la organización pone a su disposición.

Gerentes y líderes: Algunos autores consideran que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente. Stephen P. (2009). afirman que “El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única”. Además de liderar, señalan, “los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos” (Ibid.) Para otros autores, el liderazgo es un proceso más general que la administración (o gerencia, o management). Hersey et al. (op. cit.) Señalan: En esencia, liderazgo “es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de metas organizacionales”.

Finalmente, otros estudiosos simplemente conciben al liderazgo y la administración como dos procesos diferentes (sin que ninguno incluya al otro), que pueden ser complementarios y a veces hasta incompatibles. Stephen P. (2009), ha escrito: "Las tareas y las funciones de los líderes son diferentes de las de los managers, como también lo son sus perspectivas, aptitudes, evaluaciones de éxito y funciones dentro de la organización. En numerosos casos, el liderazgo es un trabajo de tiempo completo, y quienes

tratan de ser managers y líderes al mismo tiempo tienen dificultades para realizar ambas tareas en forma eficaz" (p. 41), Por otro lado, Caroselli (2012), en sintonía con este enfoque, precisa: "Mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación".

Considerando los aspectos antes señalados, permite afirmar que la gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas, su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite: Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada, Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino, Refuerza la misión y la visión, Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa, Ahorra tiempo y esfuerzo, Incrementa el

ingreso sobre la inversión, Aumenta el interés por parte de los depositarios, y Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

2.2.9.- Gerencia Estratégica

Gerencia es un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una empresa, compañía o afín para lograr el máximo rendimiento y calidad total. Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un procesos de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades. Al respecto, Romero (2013) expresa:

El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos. (p. 27)

Conviene señalar que Marsh (2011), considera la gerencia como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa. El término gerencia ha sido de especial interés durante la última década, por todo lo que ella implica, cabe señalar que en un principio, dicho término estaba relacionado exclusivamente con las organizaciones con fines de lucro, sin embargo con el paso de los años este término fue adoptado por otros tipos de organizaciones.

Referente a la gerencia estratégica, el autor antes mencionado indica que ésta "es un proceso apasionante que permite a una organización ser

proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro" (p. 45), se infiere que es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, esta formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Desde esta perspectiva, Marsch (ob. cit.) señala que es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de gerencia estratégica encargados de sus gerencias. Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe. La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo).

Por su parte Romero (2013), indica que la utilización de los conceptos y técnicas de gerencia estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. El proceso de gerencia estratégica permite a una

organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Refiere el autor que solamente un estudio importante de los realizados desde años anteriores ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de servicios. Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de gerencia estratégica a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de gerencia estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.3.- Teorías que sustentan la Investigación

Stoner (2010), afirma que las teorías "son perspectivas que le sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo, ellas ofrecen un enfoque estable para entender lo que experimentamos, comunicarnos con eficiencias y, por consiguiente, involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas, además de representar un reto para seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo". Bajo este contexto y de acuerdo a lo expresado por Koontz y Weihrich (1995), a pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta a los días en que los seres humanos intentaron por primera vez alcanzar metas trabajando juntos en grupos.

En consideración al planteamiento anterior, es importante señalar que son diversas las Corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización, es obvio que en un campo de estudio tan dinámico como este, existan múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación lo que ha ocasionado que a la fecha no exista una sola teoría administrativa que sea de carácter universal. Por tal motivo para apoyar el presente estudio se consideraron las siguientes:

2.3.1. Teoría Clásica de la Administración (Fayol, 1916).

En tiempos remotos algunos autores destacaron la importancia de que la teoría de la administración debía procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina, de allí el surgimiento de La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, la cual se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa.

En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos. Para Fayol, el obrero al

igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

Por lo tanto, la teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas); la tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados.

Por tanto en atención a lo descrito anteriormente, ésta Teoría, nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, donde Fayol, sistematizó el comportamiento gerencial y estableció catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son: Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa; Comerciales: con la compra, venta e intercambio; Financieras: con la búsqueda y gerencia de capitales; Seguridad: con la protección y preservación de los bienes de las personas; Contables: con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas, y las Administrativas: con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Ante esto, argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Para este autor, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales, ya que es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección. Significa entonces, que la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; a los cuales Fayol considera como maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. Esta teoría tiene relevancia para la investigación puesto que presenta un esbozo general de los principios administrativos que toda organización debe llevar, de allí que para la investigación es relevante al proporcionar dimensiones específicas que se deben considerar para fortalecer los procedimientos administrativos de las empresas.

2.3.2. Teoría General de los Sistemas (1940)

La Teoría General de Sistemas fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940 con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales, esta teoría, supuso un salto de nivel lógico en el pensamiento y la forma de mirar la realidad que influyó en la psicología

y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana: mientras el mecanicismo veía el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, el modelo de los sistemas descubrió una forma holística de observación que desveló fenómenos nuevos (que siempre estuvieron ahí pero se desconocían) y estructuras de inimaginable complejidad.

Este autor, fue el primer expositor de la teoría general de sistemas, buscando una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, con ello no se pretende solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica, pues esta teoría no pretende buscar analogías entre las ciencias, trata de evitar la superficialidad científica que las ha estancado, un ejemplo muy claro es la extrapolación que existe dentro de estas disciplinas.

De allí que está basada en tres premisas básicas. Primeramente los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones del mismo dependen de su estructura; esto nos lleva a afirmar que cada sistema realiza tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece. La segunda premisa es importante porque presenta un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema, en ella se manifiesta que todas las organizaciones, grupos y personas físicas deben tener acceso a los beneficios que ofrece el sistema; Y por último la tercer premisa, la cual hace referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, definiendo a la estructura como la relación entre las partes que conforman las organizaciones, partes como idea de sectores o áreas (gerencias, departamentos, áreas, divisiones) que están interrelacionadas y que obedecen a ciertas normas que las ordena y las nutre.

La Teoría de Sistemas tiene una concepción de la organización como un sistema unido y dirigido de partes que deben estar interrelacionadas entre sí,

Bertalanffy, citado por Chiavenato (2011), la Teoría General de Sistemas “No busca solucionar teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la rentabilidad empírica”. De allí que un sistema puede definirse como un conjunto de diversos elementos, que se encuentran interrelacionados, pues el conjunto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre diversos elementos del mismo, y puede existir en conjunto de objeto; pero si éstos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema.

Así mismo se puede citar, como una herramienta que se basa en la formulación y derivación de aquellos principios que son validos para todos los sistemas. Esta visión es embozada por Ludwig Von Bertalanffy (1995), en aporte a la creación de la sociedad para el progreso de la Teoría General de los Sistemas quien concebía el objeto de la investigación científica como una agrupación de componentes aislados, cuyas propiedades una vez que fuesen reunidas podían dar una explicación sobre las propiedades de todo el objeto, y dirigió su atención como un todo. De allí que esta teoría aporta a la investigación herramienta que facilita el análisis de los procesos administrativos, y tiene un valor particular ya que les ofrece un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones sociales y de su administración, por ello un método para solucionar problemas complejos consiste en eliminar la mayor parte de la complejidad y después resolver los problemas más simples.

De ahí que el propósito general que plantea la teoría general de sistemas radica en entender la naturaleza cada vez más compleja de las organizaciones en un medio dinámico y la difícil tarea de los administradores en la de solucionar problemas. En conclusión, esta teoría presenta un modelo con alto grado de aplicación, basado en un sistema abierto capaz de recoger información del medio que lo rodea para poder tomar en cuenta las necesidades principales de la sociedad y con base a ello poder satisfacer las diversas demandas. En realidad lo que este modelo pretende es que los

clientes sean partícipes de la formación y creación de las organizaciones recopilando los diferentes puntos de vista, para usarlos en la elaboración de productos que permitan a dicha organización competir dentro del terreno mercantil y fungir como una empresa calificada para prestar servicios de calidad.

2.3.3.- Teoría de los Procesos Administrativos y Métodos (Drucker, 1970).

La administración científica se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un micro enfoque. En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de organización. De allí que el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. Esta cumple un papel fundamental en cualquier empresa ya que ayuda a tener buenas bases para un buen desarrollo en todos los aspectos tanto administrativos como en las capacidades de cada individuo.

Por lo tanto la existencia de esta teoría dedicada a la denominada dinámica administrativa, envuelve el conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados por la administración para el logro de sus fines y objetivos, su propósito no es solo el estudio de los procesos, procedimientos y métodos que facilitan, a todas luces, su comprensión, sino también el perfeccionamiento cada vez mayor de los mismos, para alcanzar un alto grado de eficiencia, derivada de la utilización práctica que de ellos se haga, de allí la relevancia y relación con esta investigación.

Los Procesos Administrativos, buscan minimizar los retrasos y la pérdida de tiempo, puesto que las fases sucesivas de trabajo son perfectamente conocidas y claramente especificadas, reduciendo las vacilaciones por

conocer siempre con seguridad lo que se debe hacer después, permitiendo una completa uniformidad de acción, ya que los trabajos normales de oficina son tratados siempre de la misma forma cada vez que se presentan, el trabajo puede ser fácilmente localizado y los controles rápidos permiten comprobar su marcha.

Así mismo, permite normalmente, realizar economías sobre el costo de operaciones, atribuir responsabilidades bien definidas en relación a cada trabajo, reducir las responsabilidades de errores, puesto que los procesos establecen las sucesiones de las diversas fases de trabajo, por la que la omisión por una o más de ellas llega a ser un hecho sumamente improbable. Además, la inexacta ejecución del trabajo en una cierta fase es también improbable, puesto que el encargado de su ejecución es un especialista que conoce a la perfección todas las características del trabajo.

En función de lo descrito anteriormente los procesos pueden ser de primer grado, y son los que tienen por finalidad la elaboración de una decisión de la administración, sobre un asunto que conoce por vez primera, en estos casos produce una decisión sobre una cuestión, en el sentido que no ha decidido antes sobre ese mismo asunto, se denominan procesos continuos del acto administrativo para aludir al hecho que la administración está constituyendo su primera decisión sobre un asunto correcto y específico. Los de Segundo Grado se caracterizan por estar destinados a producir una nueva decisión administrativa, sobre un asunto que ya ha sido decidido ante por parte de la administración; en estos casos se tiende a corregir una falla o diferencia en la decisión o de adaptarse a nuevas circunstancias que así lo exigen o recomiendan y se trata de un medio puesto en manos de la administración para corregir fallas, vicios, y efectos de las decisiones que ya se han producido, con el objeto de evitar o corregir en lo posible las violaciones al principio de legalidad que puedan producirse.

De igual forma es importante acotar, que los procesos administrativos no son de aplicación general, sino que responden a las características de cada situación en particular, y su aplicación en los trabajos facilita una aplicación continua y sistemática, para de esta manera evitar a la gerencia tomar decisiones una y otra vez en cuanto tiene que ejecutarse un mismo trabajo, de allí que los procesos deben ser objeto de limitaciones y deben cumplir con ciertas regularidades en el tiempo, para facilitar las labores de control y coordinación, así mismo, deben tener cierta estabilidad, no por eso deben abandonar la flexibilidad y elasticidad, es decir, que puedan adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones y circunstancias, puesto que sus modificaciones y alteraciones, dependen en lo esencial, del curso de los objetivos empresariales y deben tomar en cuenta para su aplicación e implantación los elementos disponibles: el personal, trabajo, objetivos, materiales, entre otros.

Esta teoría tiene una importancia singular, para la sustentación de este trabajo, puesto que ella se dedica, como se indico anteriormente, al problema sustancial de la administración, como son los medios; lo que significa preparar los instrumentos más importantes para alcanzar los fines y objetivos, esencia de toda administración y lo es precisamente lo que busca lograr en la empresa “Inversiones Neymar”.

2.3.4. Teoría del Kaizen (1.987)

El sistema al cual hacemos referencia se denomina Kaizen, lo cual significa “mejora continua que involucra a todos”; es pues un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad, su objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad,

y mayores niveles de satisfacción.

Es importante señalar, la característica principal del Kaizen es trabajar continuamente por mejorar algo, de una manera sencilla pero gradual, de forma tal que a largo plazo los resultados serán no solo satisfactorios sino también dramáticamente positivos, la eliminación de desperdicio (tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados), elevando la calidad (de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados), reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución.

En atención a esto, es digno comentar que para nadie es un secreto que las organizaciones requieren de constantes cambios entre los que producen y entre su personal, que les permitan abrir las necesidades del cliente, esta es la filosofía de las empresas que se preocupan porque su producción y servicios sea óptimo. La Teoría del Kaizén, se ha puesto en práctica con mucho éxito en muchas organizaciones occidentales porque conlleva a la designación de una amplia variedad de prácticas administrativas. Para Cane (1997), Kaizén, “es un concepto muy sencillo formulado por dos caracteres japoneses: Kai significa cambio y zen significa bueno”. Es por ello que las organizaciones occidentales han adoptado ésta teoría como su norte, porque literalmente significa mejoramiento.

Según Deming (citado por Cane 2007), existen catorce (14) puntos esenciales y valiosos que le permiten a una empresa alcanzar el éxito, a continuación se hará referencia a ocho (8) de especial importancia para Kaizén: Búsqueda constante de los propósitos requeridos para el mejoramiento continuo de los productos y servicios; una nueva filosofía para afrontar el cambio y las necesidades de los clientes; mejoramiento de cada proceso de planeación, producción y servicio; entrenamiento permanente en el trabajo para todo el personal; institución del liderazgo, dirigido a ayudar a que la gente haga mejor su trabajo; terminación de las barreras existentes entre los departamentos y su gente; estímulo de la educación para la auto

superación de cada miembro de la organización; compromiso de la gerencia media para mejorar todos estos aspectos, en especial la calidad y liderazgo.

Todas las organizaciones deben tomar en cuenta estos valiosos puntos, para que empiecen a tener impacto en el mercado, debido a que proporcionen cambios en las organizaciones a través de su gente, a lograr los más altos niveles de satisfacción suficientes para responder a las necesidades del recurso humano a través de un personal bien educando, buen informado y de alta calidad; precisamente de esta teoría resulta la necesidad de emplear nuevos métodos de evaluación de desempeño, la cual está orientada a lograr grandes cambios en las organizaciones. De allí que el Kaizen básicamente se basa en varios instrumentos que le permiten desarrollarse dentro de toda la organización en todas las áreas, con el fin de realizar su objetivo fundamental y cumplir con las expectativas del cliente.

Según, Cane (2007) el efecto que produce el Kaizen en los empleados es el incremento de su motivación en los primeros seis meses de la aplicación de este enfoque gerencial. En la investigación cuantitativa efectuada por este autor, los resultados arrojaron un alto nivel de cambio positivo, gracias al aumento de la motivación de los trabajadores. Por otra parte, Brunet y New (2013) exponen la existencia de una considerable diversidad en la forma que el Kaizen opera en las organizaciones japonesas.

Estos dos autores concuerdan en los efectos positivos de la aplicación del Kaizen en las empresas. Exaltan la elevación del compromiso de los involucrados con la organización, reduciendo con esto el desperdicio, además de mejorar la eficiencia. Sin embargo, para Brunet y New (2013) este enfoque gerencial es maleable, porque permite ser adaptado según las necesidades de cada organización, puesto que surge de las necesidades, el control y el consenso de todos.

En tal sentido, el Kaizen va mas allá de la forma en cómo se define en occidente, es decir, de la mejora continua, alega que el Kaizen se diferencia de la mejora continua en sus propios principios rectores: El Kaizen Magnament, El Kaizen Grupal y El Kaizen Individual. Se puede decir

entonces que el Kaizen requiere para su aplicación de un acto volitivo de la toma de conciencia del individuo. Por tal motivo, el Kaizen surge del poder de uno, determinado por la voluntad de modificar, cambiar, evolucionar, mejorar su accionar cotidiano, tanto en el ámbito laboral como personal, con pasos lentos, seguros, conscientes de las transformaciones que deben ejecutarse, así como corregirse en el camino; por tal motivo, para muchos autores el Kaizen es un acto de vida; que se convierte en una filosofía de vida, que aborda situaciones de tipo personal, familiar, social y laboral.

Debido a esta tendencia de entender el Kaizen como un principio armonizador del entorno con los valores de cada individuo, los autores Styhre (2001), Bodek (2002) e Imai (2006) plantean que sus orígenes están enraizados en la filosofía confucionista, la cual establece un profundo respeto en armonía con el medio ambiente, expresado en un equilibrio ser humano-naturaleza. Por otra parte, Suárez y Miguel (2008) manifiestan la existencia de una amplia variedad de definiciones respecto a la teoría Kaizen, lo cual dificulta tanto su comprensión como aplicación.

En tal sentido, Brunet y New (2013) definen el Kaizen como un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales y por ende a los procedimientos administrativos de la misma, de allí la relevancia de esta teoría con el trabajo de investigación, puesto que puede afirmarse que el Kaizen es una metodología intencional, consensuada, volitiva, integradora, inclusiva, constante, autogestionadora, evaluativa, donde los involucrados controlan los procesos en los cuales se encuentran inmersos, tras la búsqueda del logro de las metas y el bienestar común.

2.3.5. Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959)

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores”. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: Por una parte, la satisfacción que es

principalmente el resultado de los factores de motivación, estos ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Y por otra parte, la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene, si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Estos factores higiénicos o factores extrínsecos, (Sueldo y beneficios, Política de la empresa y su organización, Relaciones con los compañeros de trabajo, Ambiente físico, Supervisión, Status, Seguridad laboral, Crecimiento, Madurez y Consolidación), están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos son tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo, pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, (Logros, Reconocimiento, Independencia laboral, Responsabilidad y Promoción) están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña involucrando los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependiendo de las tareas que el individuo realice en su trabajo. Puesto que tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual, se pierde el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Partiendo de esta afirmación el autor, plantea en sus investigaciones que el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; ya que cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas; sin embargo, cuando son precarios, la evitan, denominándolo así factores de satisfacción. En otros términos, la teoría de los dos factores, afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción y la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y

satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Según el autor, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas, concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas.

Esta teoría es relevante para la investigación al resultar interesante y básica para los casos de aquellas empresas que buscan una reorganización y que tengan como objetivo principal el aumento de su productividad, como es el caso de Inversiones “Nelmar”.

2.4.- Bases Legales.

Según Villafranca D. (2012) “Las bases legales no son mas que, leyes que sustentan de forma legal el desarrollo de la investigación”, explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”. Partiendo de esta premisa, el soporte legal de este estudio está sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2011) y Ley Orgánica del Trabajo de los y las Trabajadoras (2012) en los Artículos 26. 31, 32 y 35, y Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

2.4.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), es el documento vigente que contiene la Ley fundamental del país, dentro de cuyo marco deben ceñirse todos los actos legales. En ella se generan las instituciones, derechos y deberes fundamentales. Por tanto la investigación es soportada en el Capítulo VII De los Derechos Económicos, en su Artículo 112, el cual señala:

“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.”

Este artículo refiere el compromiso que asumen el estado venezolano para incentivar la iniciativa privada donde el ciudadano tiene la libertad de escogencia al dedicarse a la actividad económica de su preferencia, contribuyendo de esta manera con el desarrollo socioeconómico y productivo del país, así como satisfacer las necesidades de la población a través de la producción de bienes y servicios que permitan impulsar la economía venezolana y por ende la del estado.

Artículo 299

“El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa

privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país...”

El artículo refiere la relación conjunta y directa por parte del ente público y privado para fomentar fuentes de trabajo en pro de elevar el nivel de calidad de vida del ciudadano venezolano, es allí donde entra en juego Inversiones Nelmar, ya que esta empresa busca contribuir al desarrollo económico y social de sus trabajadores, basándose en el principio de la solidaridad y productividad, así como en la democracia y eficiencia al elaborar los productos que permiten coadyuvar con la soberanía económica del estado.

Artículo 300

“La ley nacional establecerá las condiciones para la creación de entidades funcionalmente descentralizadas para la realización de actividades sociales o empresariales, con el objeto de asegurar la razonable productividad económica y social de los recursos públicos que en ellas se inviertan”.

Artículo 305

“.... La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental para el desarrollo económico y social de la Nación. A tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueren necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento...”

Al analizar este artículo se puede concluir que son las entidades descentralizadas las cuales siendo condicionadas por la Ley Nacional, deben

garantizar la productividad; así mismo, el artículo 305, señala, que con el objetivo de contribuir al desarrollo económico de la nación, se tomara como acciones previsorias la explotación de las actividades agropecuarias, a fin de que la producción de alimentos logre abastecer satisfactoriamente a la población. De allí que lo planteado en esta ley se relaciona directamente con uno de los objetivos que busca empresas Nelmar, al ofrecer productos derivados como dulces criollos, permitiendo de esta manera contribuir con el desarrollo agropecuario del estado y así contribuir con los procesos manufacturados de las PYME que busquen fortalecer la economía de la región.

Artículo 308:

“El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno...”

Este artículo resalta el papel que el estado tiene al proteger a la Microempresa en cualquiera de sus formas de organización, garantizando de igual forma la capacitación, asistencia y apoyo financiero para su productividad; es el estado venezolano quien comprometido con el desarrollo del económico del país, busca en las PYME consolidar su progreso ante los cambios que actualmente vive la nación, es por ello que la empresa en la que se lleva a cabo este estudio cuenta con los insumos necesarios que se requieren para contribuir con el impulso económico que necesita el estado.

2.4.2.- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2012)

Artículo 30

“La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento”.

Al analizar lo planteado por este artículo, es oportuno resaltar que la eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización gerencial; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia en una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que esta debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso en las empresas, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por tal motivo, la actividad administrativa regida principalmente por las autoridades superiores de las organizaciones en función de solucionar los problemas que se presenten con la mayor celeridad posible.

2.4.5.- La Ley Orgánica del Trabajo de los y las Trabajadoras LOTT (2012)

Pone de manifiesto en sus Artículos 25, 26, 31, 32 y 35 que el Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador, además señala que toda persona es libre de dedicarse al ejercicio de cualquier actividad. Estos elementos son factores de la satisfacción laboral y en un momento determinado pueden constituirse en elementos de manifestación dentro de la organización. De allí la

importancia de que el Ministerio del trabajo efectúe revisiones periódicamente como lo establece la Ley.

El Capítulo III Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar Objetivo del proceso social de trabajo, en el Artículo 25. Señala que:

“El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social...”

En consecuencia, a lo planteado en el artículo, el proceso social de trabajo debe contribuir a garantizar, la independencia y la soberanía nacional, asegurando la integridad del espacio geográfico de la nación, así como, la soberanía económica del país asimilando, creando e innovando técnicas, tecnologías y generando conocimiento científico y humanístico, en función del desarrollo país y al servicio de la sociedad; así mismo, debe contribuir con el desarrollo humano integral para una existencia digna y provechosa de la colectividad generando fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional y crecimiento económico que permita la elevación del nivel de vida de la población, con la seguridad y soberanía alimentaria sustentable y la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

De esta manera en el proceso social del trabajo se favorecerá y estimulará el diálogo social amplio, fundamentado en los valores y principios de la democracia participativa y protagónica, en la justicia social y en la

corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, para asegurar la plena inclusión social y el desarrollo humano integral.

Artículo 26.

“Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa...”

El artículo 26, hace referencia, al derecho que cada persona en función de sus potencialidades, tiene para desempeñarse de manera productiva en un trabajo digno, a fin de que contribuya con su desarrollo integral. Es importante destacar que el trabajador debe ser cuidadoso al momento de su desempeño, afín de no participar en conflictos laborales, ya que puede ser impedido de sus funciones de acuerdo a los lineamientos del Ministerio del Poder Popular en competencia de Trabajo.

Artículo 31.

“Solamente cuando se vulneren los derechos de terceros o principios de esta Ley podrá impedirse el trabajo. El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social, podrá mediante resolución motivada impedir, en primer lugar la sustitución de un trabajador o trabajadora, protegido por la inamovilidad prevista en esta ley referida a su participación en un conflicto laboral tramitado legalmente...”

De igual manera el Artículo 31, hace hincapié en la prohibición del trabajo para aquellos menores de edad, con la finalidad de resguardar su integridad y seguridad, a excepción de actividades culturales y artísticas; así como adolescentes cuyas edades estén comprendidas entre 14 y 18 años, los cuales serán regulados por las debidas disposiciones constitucionales; es por esto que el Estado, la familia y la sociedad están en la obligación de proteger a los niños, niñas y adolescentes de cualquier acto que viole o pongan en peligro su integridad. Asimismo, se debe velar por

garantizar su derecho a la educación que en muchos casos se ve entorpecido por la ejecución de jornadas de trabajo por parte de los menores de edad.

Considerando lo antes señalado es prudente enfatizar en la erradicación de la explotación laboral de los adolescentes, el Estado debe inspeccionar el cumplimiento de la edad mínima requerida para el desempeño de cualquier labor, así como las autorizaciones y supervisiones necesarias para tales fines; si bien es cierto, que los niños, niñas y adolescentes en muchas ocasiones se ven en la necesidad de trabajar desde muy temprana edad, y la mayoría de éstos, provienen de familias empobrecidas que en vez de vivir, sobreviven; o en otros casos particulares cuando son sometidos a tratos inhumanos, obligados o forzados a trabajar en condiciones insalubres; en actividades peligrosas; o menoscabando sus derechos, su integridad física, moral y espiritual; es el estado quien debe garantizar su protección e integridad. Ante esto la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Salud (Unesco) estima que aproximadamente un promedio de 2 millones de niños son explotados laboralmente flagelo que día a día se acrecienta agigantadamente.

Es en el Capítulo V, De las Personas en el Derecho del Trabajo, en el Artículo 35, donde se refiere:

“Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado”.

En relación a lo planteado por el artículo, la figura del trabajador es una de las más antiguas dentro de las sociedades humanas, quizás la que siempre estuvo independientemente del tipo de sociedad de la que se tratara, es el trabajador la persona que desempeña un trabajo o una actividad regular dentro de una sociedad, pero no es hasta el siglo XVIII que tal

concepto va a comenzar a ser relacionado casi de manera exclusiva con el sector obrero y con los sectores más humildes pero más abundantes de la sociedad.

Por lo tanto el concepto de trabajador es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada, en muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no. De allí que la condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también poseer identidad, sentirse útil y desarrollar habilidades particulares, de acuerdo a su remuneración.

2.4.6. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

Con la aprobación de la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat), se abre una nueva página en la larga historia de lucha de los trabajadores, que marcará el futuro de la salud y la seguridad laboral en Venezuela, esta Ley que promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el marco del nuevo Sistema Seguridad Social, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo.

En consideración a lo descrito anteriormente, es el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, quien asume el compromiso de vigilar el cumplimiento de las condiciones de seguridad, salud y bienestar

para promover un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de las facultades físicas y mentales de los trabajadores y trabajadoras, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales; es por esto que esta ley en su artículo 53, establece claramente el derecho que los trabajadores y trabajadoras tienen al desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas.

Por tanto, el Artículo 59, refiere los efectos de la protección de las trabajadoras y trabajadores, resaltando que el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que “asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales”; esto a fin de permitir la adaptación de los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

El Artículo 69, refiere que el accidente de trabajo, “es todo suceso que produzca en el trabajador o la trabajadora una lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte, resultante de una acción que pueda ser determinada o sobrevenida en el curso del trabajo, por el hecho o con ocasión del trabajo”. Así mismo, son considerados todas aquellas lesiones internas determinadas por un esfuerzo violento o producto de la exposición a agentes físicos, mecánicos, químicos, biológicos, psicosociales, condiciones meteorológicas sobrevenidos en las mismas circunstancias.

Por su parte el artículo 70, define por “enfermedad ocupacional, a los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador o la trabajadora se encuentra obligado a trabajar”. Estos pueden ser de carácter físicos y mecánicos, condiciones meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes.

2.5.- Sistema de Variables.

Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar la situación actual que presenta la empresa "Inversiones Nelmar", en cuanto a los procesos administrativos.	Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización por Productos • Registros Contables • Toma de Decisiones • Actualización
Describir los elementos que conforman el proceso administrativo de Inversiones Nelmar, ubicada en el municipio Biruaca del estado Apure.	Elementos que integran el proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Ejecución • Control
Categorizar los mecanismos gerenciales que permitan el fortalecimiento de los procesos administrativos en la empresa "Inversiones Nelmar", ubicada en el municipio Biruaca del estado Apure.	Mecanismos Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Calidad Total • Motivación y Enpowernt • Gerencia Social

Fuentes: Arjona (2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico define el “como” de la investigación desde la perspectiva teórica y conceptual, constituye el espacio, ámbito o momento en el que se indican de manera precisa los métodos y los procedimientos, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos y de análisis que se han de utilizar en la investigación, es el momento a partir de la cual el investigador debe prever sus estrategias a seguir para abordar los hechos, es decir, a formular el modelo operativo que le permita acercarse a su objeto de estudio y contrastar así la realidad con sus planteamientos.

Según Balestrini, (2007) lo define como el conjunto de procedimientos lógicos, técnicos, operacionales que envuelven al proceso de investigación con el propósito de descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados, y se le considera la fase en el que el investigador debe prever sus estrategias a seguir para abordar los hechos, es decir, se dedica a formular el modelo operativo que le permita acercarse a su objeto de estudio.

3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación ha sido definido por Hernández, Fernández, Baptista (2010:210), como el “...plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” En tal sentido, la investigación se sustenta en un diseño no Experimental y dentro de él se ubica el Transeccional, puesto que según Hernández (2010) “se refiere a un espacio determinado...”. Así mismo, el trabajo está sustentado en una investigación de campo de tipo analítica; apoyado en una revisión documental, con la finalidad de analizar los soportes teóricos y empíricos, destinados a analizar los procesos administrativos de Inversiones Nelmar,

en el contexto de la Gerencia Estratégica, ubicada en el municipio Biruaca del estado Apure. Según lo señalado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2014), se entiende por investigación de campo:

“El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.18)

Por otra parte, Hernández y Otros (2010), considera que los estudios de campo buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, de igual manera Hurtado, (2012) reitera que las investigaciones de campo “tienen como objetivo lograr la precisión y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (p.413).

Según Hurtado (2012), “la investigación analítica constituye un proceso metódico de búsqueda de conocimiento que tiene por objetivo generar una crítica o una interpretación de un evento de estudio, a partir de la reorganización de sus sinergias, con base a un criterio de análisis, de manera tal que es posible descubrir aspectos novedosos y no evidentes en un primer momento, en el evento estudiado”.

En relación a la investigación documental, según Hurtado (2012) “el investigador obtiene sus datos a partir de documentos, lo que permite sustentar el aspecto teórico del estudio, siguiendo un proceso de recopilación, revisión, análisis y selección de información de diversas fuentes con el propósito de llegar a un conocimiento y comprensión. En este sentido, la presente investigación medirá las variables que componen el objeto de

estudio, es decir, analizar el proceso administrativo “Inversiones Nelmar”, en el contexto de la Gerencia Estratégica, ubicada en el municipio Biruaca del estado Apure, lo cual permitirá responder los objetivos específicos para comprender las variables, y elaborar las conclusiones y recomendaciones.

3.2.- Fase de la Investigación Analítica

Para efectos de responder a los objetivos específicos la presente investigación se desarrollara en las siguientes fases:

Exploratoria: Tiene como propósito indagar sobre la realidad estudiada y de la cual no tenemos suficiente información, la investigación en esta fase permite a la investigadora familiarizarse con su objeto de estudio, se trata de efectuar un acercamiento a fin de poder constatar sus características generales y constitutivas.

Descriptiva: Tiene como objetivo delimitar los hechos que conforman el problema de estudio, la investigación es esta fase descriptiva permite a la investigadora describir los factores que determinan los procesos administrativos en el contexto de la gerencia estratégica.

Analítica: Tiene como finalidad obtener un conocimiento amplio de la realidad estudiada, mediante el análisis de las herramientas para la toma de decisiones en la gestión administrativa que se inicia con la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad para de esta forma establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación, en esta fase se realiza una descomposición del todo para comprender mejor la naturaleza del fenómeno.

3.3.- Población y Muestra

3.3.1.- Población

La población es la que proporciona a los investigadores, los elementos que se estudiarán en sí, y de una u otra manera es a partir de esta, que se conocerá el sentido de la investigación. Por lo tanto Tamayo y Tamayo (2009), define la población como “conjunto al cual afecta los resultados de la investigación y sobre el que puede generalizarse, porque sus especificaciones concuerdan con el objeto de análisis “(p.104).

En otras palabras, la población está limitada por el ámbito o perímetro a estudiar, la cual estuvo conformada por individuos u objeto que a su vez forman parte del universo. De manera que la población es el ambiente al cual se dirige con el fin de estudiarla y esta a su vez proporciona los elementos que ella contiene para aplicarles las técnicas de recolección de información. En base, a esta conceptualización y a la problemática objeto del estudio, la población a estudiar está representada por doce (12) empleados que laboran en Inversiones Nelmar.

3.2.2.- Muestra

Para Hurtado (2012), la muestra “es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población”. Es decir, un subconjunto representativo que se extrae de la población que se toma para realizar el estudio. En lo que se refiere a esta investigación, por tratarse de una población finita bastante pequeña, no se realizó técnicas de muestreo; en consecuencia, la muestra será igual a la población, es decir, muestreo censal, quedando conformados por la totalidad de la población es decir los 12 trabajadores de la empresa en estudio.

3.3.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La Técnica de investigación es definida por Hernández y Otros (2010) como aquella “que va a permitir al investigador la obtención de la información que precisa en su estudio” (P. 215). En este sentido, las técnicas que se usaron para la recolección de información fueron la entrevista, la observación y la revisión documental.

En este orden de ideas, la entrevista es definida por Montero y Otros (2008), como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente, y a la vez reunir datos. Ahora bien, la entrevista que se utilizó es de tipo estructurada con respecto a esta Hernández y Otros (2010), refieren que en este tipo de entrevista...”el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta” (P.455). Las preguntas que se aplicaron en la entrevista son cerradas y abiertas, para recoger información de cada uno de los empleados. La Observación es definida por Namakfoosh (2003) como “La forma directa de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos” (p.459).

Como tercera y última técnica para la recolección de datos se empleó la revisión documental, la cual desde la perspectiva de Hurtado (2012), es “el proceso mediante el cual un investigador recopila, analiza, revisa, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema en particular (su programa de investigación) con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundo del mismo” (P.290). A través de esta técnica se investigará en textos, leyes y reglamentos y se utilizó la herramienta de Internet para recabar la información teórica necesaria para sustentar el estudio.

3.4.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Las técnicas de procesamiento son definidas por Arias (2012) como “el punto donde se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan (clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuera el caso)”. Una vez aplicado el instrumento y finalizada la recolección de datos, la información debe ser organizada y procesada de acuerdo con un tipo de análisis que permita llegar a las conclusiones con base en los objetivos planteados. De acuerdo con Hurtado (2012) el análisis de los datos “requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de la información recogida”.

Los datos fueron tabulados y analizados mediante la estadística descriptiva utilizando frecuencias y porcentajes simple, los cuales permitieron presentar de manera detallada los resultados obtenidos. El método de análisis que se utilizó fue el denominado distribución de frecuencias, definido por Hernández y otros (2010), como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (p.350)

3.5.- Validez y Confiabilidad

3.5.1.- Validez

Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con dos requisitos básicos como es la validez y la confiabilidad, cuyo procedimiento garantiza la efectividad del mismo para recolectar la información requerida. En este sentido, la validez de un instrumento según Bavaresco (2002), se refiere “al grado que un instrumento mide lo que el investigador quiere medir” (P.25). La validez es la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construido el instrumento y no otro parecido.

La misma se realizó a través de la evaluación de tres (3) expertos, dos (02) especialistas en el área de competencia de la Administración y un (01)

especialista en metodología quienes suministraron sus observaciones para cada uno de los ítems contenidos en la entrevista estructurada de acuerdo a los siguientes criterios: Claridad, Pertinencia, Precisión y Coherencia. Señalando las correcciones necesarias que dieran lugar antes de aplicarlo. Una vez entregada la validación de cada experto se le hicieron las correcciones referente a los cambios de redacción de los ítems, quedando finalmente listo para primero determinar su confiabilidad antes de proceder a aplicarlo

3.5.2.- Confiabilidad

Es una cualidad esencial que deben tener todas las pruebas e instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Si el instrumento reúne estos requisitos habrá garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y por lo tanto las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza. Sobre la base de estas ideas se hace necesario citar la apreciación que hace Hernández (2010) a cerca de la confiabilidad, este autor señala como "el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto de estudio produce resultados iguales". Para efectos de este estudio la confiabilidad del instrumento se midió utilizando el método de estabilidad (confiabilidad por test- retest) que según Hernández (2010), "Consiste en aplicar un mismo instrumento de medición dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo". Todo esto fue posible por lo pequeño de la muestra.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

Al respecto, Balestrini (2007: 73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”.

Por lo tanto, después de recolectar la información a través del instrumento aplicado conformado por quince (15) ítems, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, es decir, se presenta de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares para expresar en porcentajes absolutos los valores consolidados de repuestas de la muestra a la que ha sido aplicado el instrumento y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

En lo que respecta a los procedimientos matemáticos, se utilizó una distribución de frecuencias, ya que la misma representa un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Posteriormente, se tabularon los resultados de acuerdo a las frecuencias. A continuación se presentan los resultados.

I.- DIMENSION: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

1. ¿En la empresa Inversiones Nelmar los productos están registrados por departamentos?

Cuadro Nº 2. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la organización departamentalización de los Productos de Inversiones Nelmar.

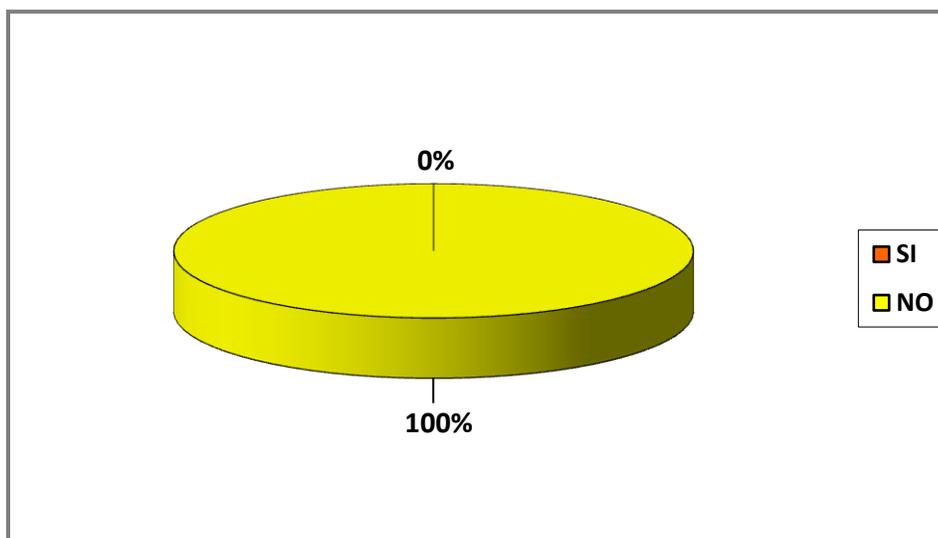
Alternativas	F	%
Si	0	-
No	12	100
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015)

Partiendo de lo referido por Koontz y Weihrich (1990 p. 186), sobre su concepción de "departamento", la cual designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual el gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas; es pertinente referir que al analizar los datos arrojados por el instrumento aplicado, se pudo evidenciar que la empresa no pone en práctica la departamentalización, pese que esta es considerada como un aspecto de la actividad de organización.

Por lo general, las empresas que adoptan esta forma, se caracterizan por organizarse funcionalmente puesto que en esta modalidad todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo administrador. Chiavenato, (2011) considera que la departamentalización por producto facilita la administración de cada producto como un centro de utilidad distinto, proporcionando oportunidades para entrenar al personal ejecutivo al permitirles experimentar un amplio campo de actividades funcionales.

Gráfico Nº 1. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la organización departamentalización de los Productos de Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona (2015)

2.- La empresa lleva un Registro Contable de sus actividades?

Cuadro Nº 3. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.

Alternativas	F	%
Si	0	-
No	12	100
Total	12	100

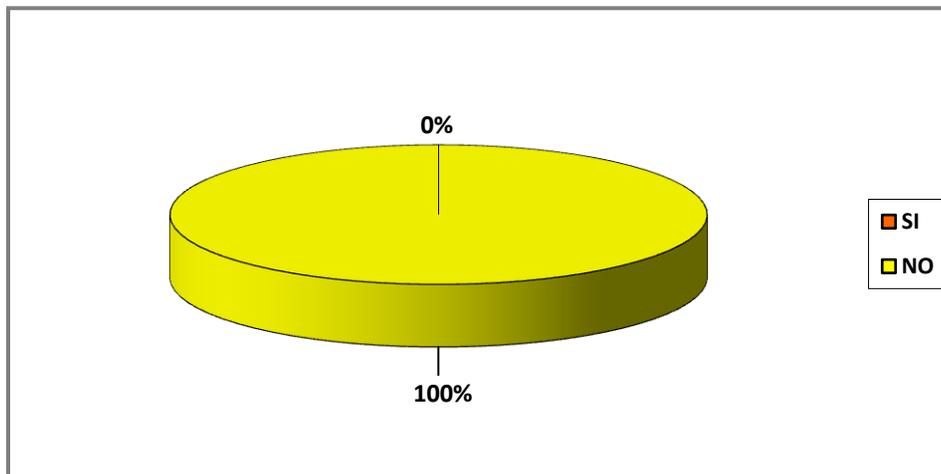
Fuente: Arjona, (2015)

Al analizar el ítems Nº 2, se pudo apreciar que Inversiones Nelmar, no posee ningún registro contable de manera formal de acuerdo a la normativa legal establecida que permita evidenciar el estado de sus operaciones, llevándonos a inferir que su proceso administrativo se ve limitado al poseer ausencia contable en sus transacciones, afectando de esta manera, una buena administración de la empresa, puesto que todo gerente o dueño debe saber que los registros contables constituyen una herramienta fundamental, no sólo por cumplir con la normativa tributaria que afecta a la

empresa, sino porque facilita la evaluación de la rentabilidad, éxito o fracaso de un negocio.

Por lo tanto, los registros contables proporcionan información que apoya el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, en relación con la planificación y el control, haciendo más eficientes los procesos administrativos de la empresa, De allí que la importancia de llevar los registros contables radica principalmente en que permite tomar buenas decisiones para, por ejemplo, invertir, incorporar nueva tecnología e, incluso, evaluar la continuidad de la empresa.

Gráfico Nº 2. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

3.- ¿Observa usted que las decisiones tomadas por la empresa permite la solución de discrepancias y conflictos?

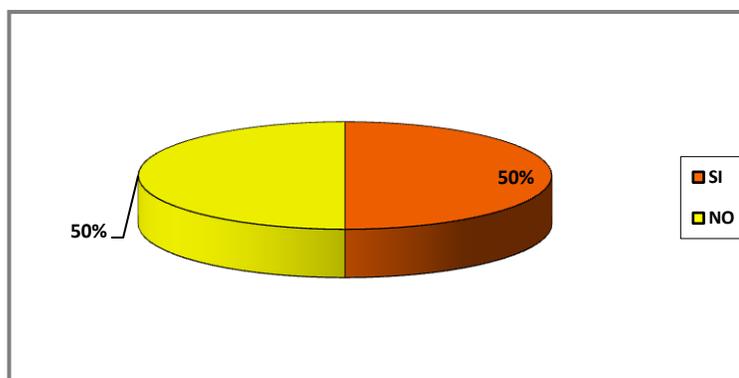
Cuadro Nº 4. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.

Alternativas	F	%
Si	6	50
No	6	50
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Partiendo de esta afirmación los resultados analizados permitieron evidenciar que el 50% de los encuestados opina que los conflictos presentados en la empresa, han sido abordados tras una toma de decisiones acertada; mientras que el 50% restante opina lo contrario, esto permite resaltar que una buena selección de decisiones, es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo gerencial, puesto que esta permite identificar las características más sobresalientes que se deben tener en cuenta a la hora de escoger la decisión que va a ser la más acertada para el beneficio de Inversiones Nelmar.

Gráfico Nº 3. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la existencia de Registros Contables en Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

4.- La Empresa utiliza herramientas tecnológicas actualizadas?

Cuadro Nº 5. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la puesta en práctica de herramientas

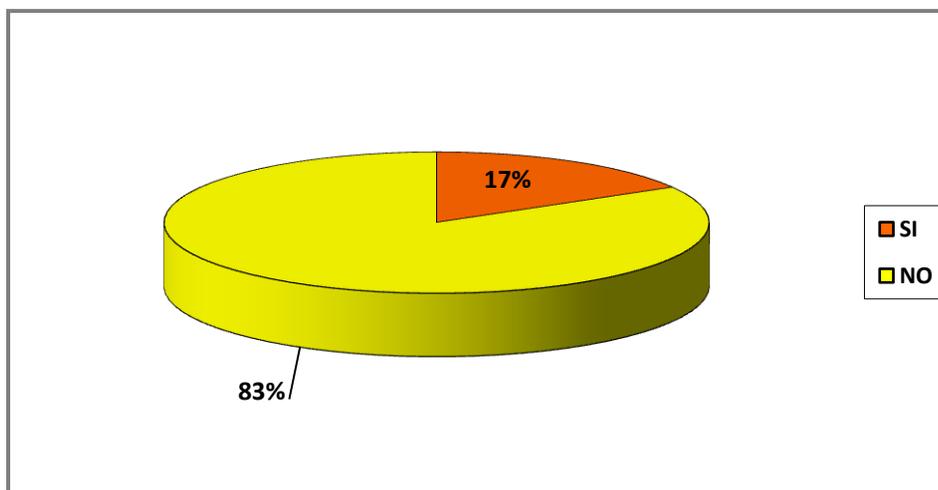
tecnológicas actualizadas en Inversiones Nelmar.

Alternativas	F	%
Si	2	17
No	10	83
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

Al analizar el ítems N° 4, referido a la puesta en práctica de herramientas tecnológicas, se evidencio que el 83% de los entrevistados manifestaron que Inversiones Nelmar carece de esta herramienta, mientras que solo un 17% respondió afirmativamente; lo que nos lleva a afirmar la empresa presenta limitaciones en cuanto al nivel de innovación tecnológica pese a que esta última permite fomentar, motivar y dar un ambiente propicio al gerente para que éste desarrolle su creatividad y estar a la vanguardia del mercado, bien sea a través de los productos o servicios que ofrece, la relación que mantiene con sus clientes o de la forma de venderles, o a la forma como administra la empresa, debe promover la creatividad de su gente, la cual se traducirá en innovación y en tecnología y, por tanto, en beneficios reales para la misma empresa; ya que es la tecnología la herramienta aplicable a todos los procedimientos administrativos, es una habilidad, una forma de hacer las cosas y registros eficientemente y, en este sentido, cualquier procedimiento utilizado por la empresa es susceptible de perfeccionamiento.

Gráfico N° 4. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la puesta en práctica de herramientas tecnológicas actualizadas en Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

II.- DIMENSION: ADMINISTRATIVA

5.- ¿Cree usted que la empresa se maneja a través de una planificación que permita el logro de metas y objetivos propuestos?

Cuadro N° 6. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación a la puesta en práctica de la Planificación como elemento del Proceso Administrativo llevado en Inversiones Nelmar.

Alternativas	F	%
Siempre	0	-
Frecuentemente	4	33
Algunas Veces	8	67
Nunca	0	-
Total	12	100

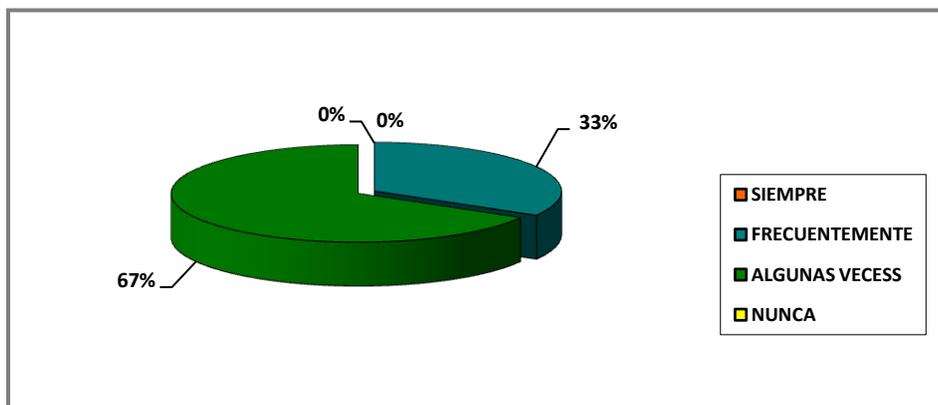
Fuente: Arjona, (2015).

Al analizar el ítem N° 5, la investigadora, se pudo percatar que en la empresa alguna vez se valen de la Planificación para el logro de sus objetivos, esta afirmación surge de la respuesta del 67% de los entrevistados, mientras que un 33% opino que frecuentemente basan sus actividades en dicha herramienta. Partiendo de estos resultados es pertinente citar a Corredor Ruiz J (2011) al referir que; “El papel de la gerencia estratégica es cabalgar sobre el pronóstico para orientar los objetivos hacia los resultados esperados, deseados o provocados y establecer las trayectorias que son de la imagen - objetivo de una situación inicial, al objetivo final de una situación final”.

En concordancia con lo anterior, en Inversiones Nelmar debe prevalecer la planificación estratégica y allí su utilidad radicaría en demostrar situaciones y actuar con propiedad, crear cambios, verificar los planes internos y externos de otras empresas, las estrategias que puede adoptar y apropiarse de las mejores oportunidades, de esta manera se observará el desarrollo de los objetivos planteados.

Exponiendo un criterio muy propio, la utilidad de la planificación en las organizaciones debe contener acciones planificadas que se deseen realizar, luego llevarlas a cabo, así mismo unificar la eficiencia de cómo se llevaran a cabo, en lo que respecta a esto, posiblemente se deba realizar inicialmente en las empresas un diagnóstico, establecer objetivos a seguir, presentándolo al personal en general, de esta manera se constituye un plan seguro, que se evaluará a medida que esta se desarrolla, en este orden, se deberá ejecutar un seguimiento continuo que permita controlar las posibles amenazas.

Gráfico N° 5. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación puesta en práctica de la Planificación como elemento del Proceso Administrativo llevado en Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

6.- ¿Considera usted que la Organización actual de Inversiones Nelmar afecta el logro de las metas alcanzadas?

Cuadro N° 7. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la Organización existente en Inversiones Nelmar.

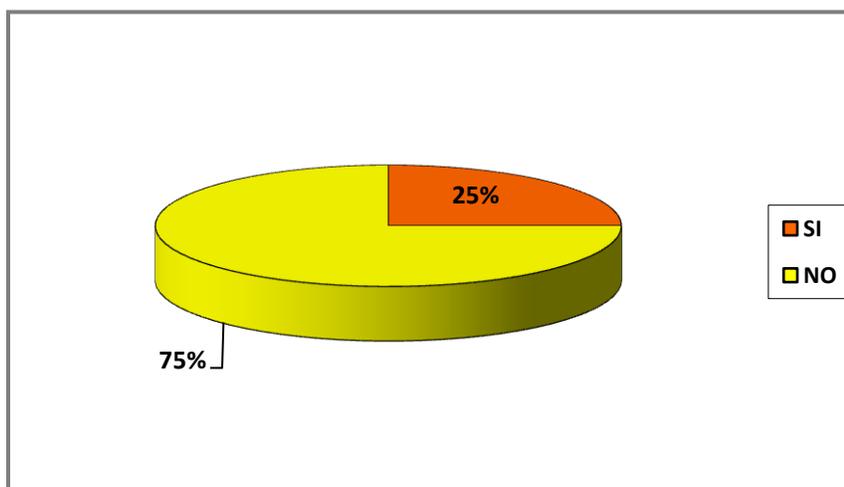
Alternativas	F	%
Si	3	25
No	9	75
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

Una vez analizado los datos arrojados para el ítems N° 7, referido a la Organización como parte de la administración de Inversiones Nelmar, la cual supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles o roles que los individuos deberán desempeñar en la empresa, la organización significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros

de que se dispone, con la finalidad de cumplir un objetivo dado con la máxima eficiencia; afirmación esta que sostienen los entrevistados al opinar en un 75% que la organización es crucial en el, alcance efectivo de las metas propuestas por la empresa.

Gráfico N° 6. Relación porcentual la opinión de los entrevistados referida a la Organización existente en Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

7.- Percibe usted que la comunicación demostrada por el gerente de la empresa es asertiva?

Cuadro N° 8. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida al proceso comunicacional existente en Inversiones Nelmar por parte de la alta gerencia.

Alternativas	F	%
Si	5	42
No	7	58
Total	12	100

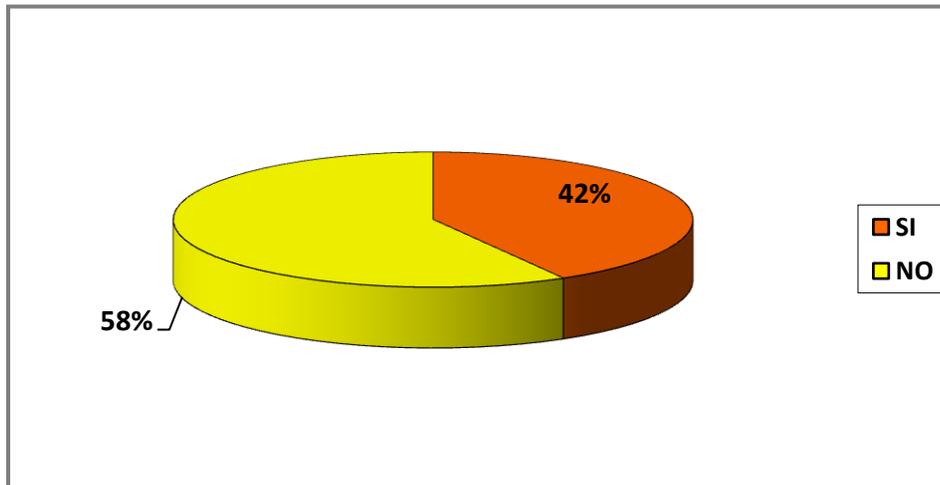
Fuente: Arjona, (2015).

La comunicación en las empresas es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos, si esta no es asertiva y/o efectiva, no cuenta con los métodos

correctos y eficientes, se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados, generando de esta manera un clima organizacional tenso y poco productivo.

En consideración a este planteamiento es importante analizar los resultados arrojados al ítem N° 7, ya que el 48% de los entrevistados manifestó la poca efectividad en la comunicación por parte del gerente; llama la atención la estrecha diferencia entre los que opinan que el gerente si se comunica de manera afable (58%), sustentando de esta manera la teoría del delicado papel que cumple la comunicación como instrumento eficaz e imprescindible en el logro de los objetivos de cualquier empresa.

Gráfico N° 7. Relación porcentual la opinión de los entrevistados referida al proceso comunicacional existente en Inversiones Nelmar por parte de la alta gerencia.



Fuente: Arjona, (2015).

8.- ¿Cree usted que el establecimiento de una gerencia estratégica beneficia a la empresa Inversiones Nelmar?

Cuadro N° 9. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida al beneficio propiciado al establecer una Gerencia Estratégica en Inversiones Nelmar.

Alternativas	F	%
Si	12	100
No	0	-
Total	12	100

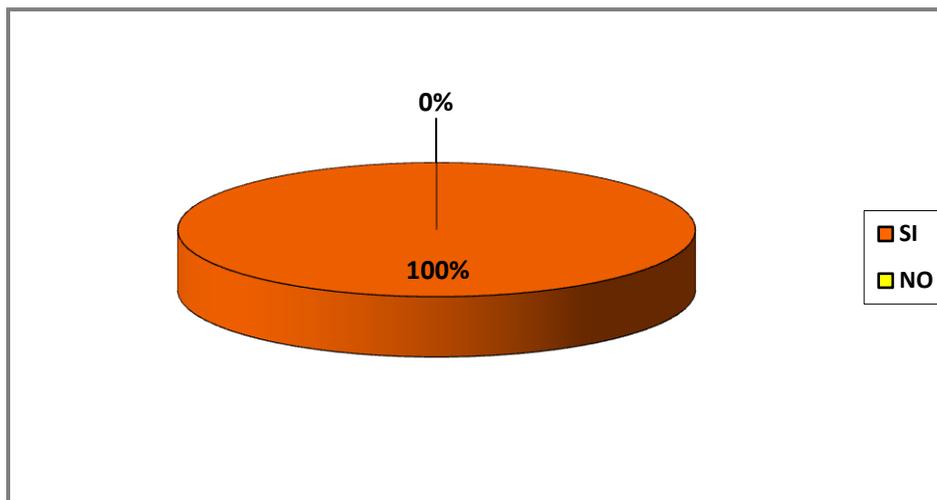
Fuente: Arjona, (2015).

La Gerencia Estratégica en la pequeña y mediana industria es importante porque permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada organización el logro de sus objetivos, este enunciado lo sustentan el 100% de los entrevistados al opinar que la gerencia estratégica da una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

Así mismo es importante acotar que esta permite a una empresa aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades externas. Por lo tanto la Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlo, es por esto que Inversiones Nelmar debe reconocer la participación basada en el liderazgo de los gerentes de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas que necesita la gerencia actual para afrontar los cambios empresariales actuales.

Grafico N° 8. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida al beneficio propiciado al establecer una Gerencia Estratégica en Inversiones

Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

9.- ¿Cree usted que los Empleados desarrollan sus actividades de acuerdo a los criterios establecidos por la empresa?

Cuadro Nº 10. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al cumplimiento de la normativa establecida por la Empresa por parte de los empleados de Inversiones Nelmar

Alternativas	F	%
Siempre	2	18
Frecuentemente	5	41
Algunas Veces	5	41
Nunca	0	-
Total	12	100

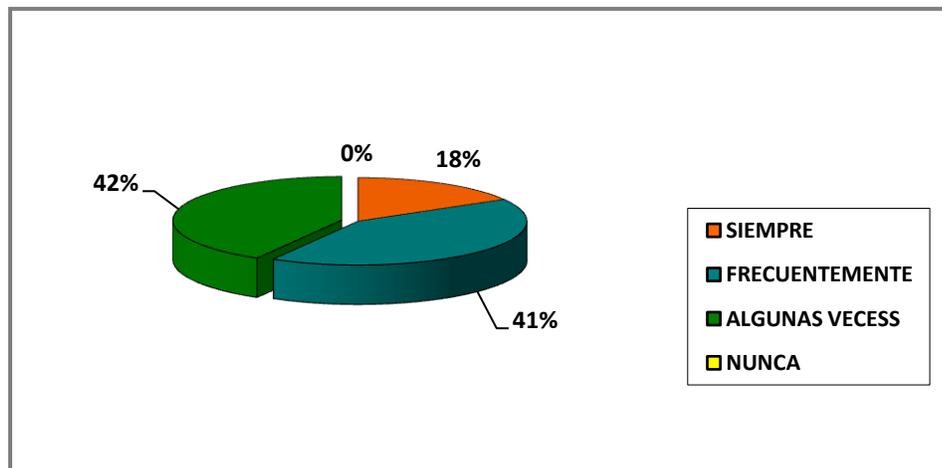
Fuente: Arjona, (2015).

El objetivo de los empresarios es la rentabilidad, ya que el éxito de toda organización depende del desempeño de sus empleados; un bajo rendimiento es perjudicial para el éxito de cualquier organización, por lo tanto

la creación de un enfoque dirigido a la gestión y entrenamiento de la fuerza de trabajo requiere la experiencia de un líder de recursos humanos y el apoyo de la dirección ejecutiva de la empresa. Considerando este planteamiento es digno analizar la situación de Inversiones Nelmar al observar que un 41% de los entrevistados afirma que los empleados algunas veces cumplen con los lineamientos emitidos por la empresa, mientras que 41% lo hace frecuentemente y solo un 18%, siempre acata la normativa.

Esto lleva a concluir que la empresa debe abordar estrategias de motivación, valoración del talento humano y reconocimiento al desempeño a manera que los empleados se sientan comprometidos con los objetivos de la organización.

Gráfico N° 9. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al cumplimiento de la normativa establecida por la Empresa por parte de los empleados de Inversiones Nelmar



Fuente: Arjona, (2015).

10.- ¿Con que frecuencia cree usted que sea necesario llevar un control o supervisar las labores desempeñadas por los trabajadores de Inversiones Nelmar?

Cuadro N° 11. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de Control y Supervisión en

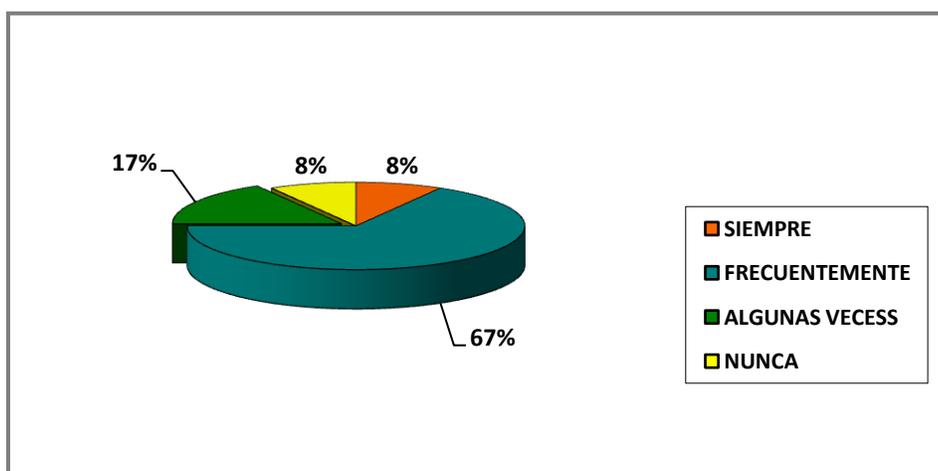
Inversiones Nelmar

Alternativas	F	%
Siempre	1	8
Frecuentemente	8	67
Algunas Veces	2	17
Nunca	1	8
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

En este caso el ítems N° 10, permite inferir que el control y la supervisión de las labores desempeñadas por los trabajadores en Inversiones Nelmar constituye una herramienta estratégica para el logro de sus objetivos, en virtud que el mayor porcentaje de los entrevistados (67%) opina que debe controlar frecuentemente el desempeño laboral, el 17% manifiesta que solo algunas veces deben ser supervisados, mientras que solo una minoría considera nunca deben llevarse a la práctica un plan de supervisión de las tareas laborales.

Gráfico N° 10. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de Control y Supervisión en Inversiones Nelmar



Fuente: Arjona, (2015).

III.- DIMENSION: ESTRATEGIAS

11.- ¿Considera usted importante fortalecer los procesos administrativos de Inversiones Nelmar?.

Cuadro Nº 12. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la importancia de fortalecer los procesos administrativos en Inversiones Nelmar.

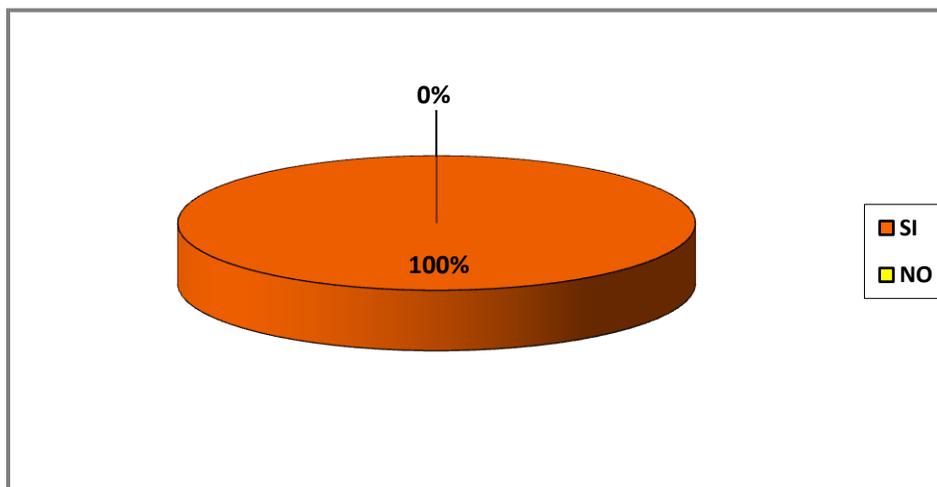
Alternativas	F	%
Si	12	100
No	0	-
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

El sector empresarial es dinámico y exige que cualquier empresa de la región Apureña, grande o pequeña, actualice todos los procesos de su unidad administrativa, para ello es necesario desarrollar un plan de mejoramiento continuo el cual proponga e implemente una estrategia de fortalecimiento de la misma.

El ítem Nº 11, permite realizar un análisis considerable al evidenciar que el 100% de la población entrevistada, manifiesta la importancia de fortalecer los procesos administrativos de Inversiones Nelmar; y es que, sin lugar a dudas, éstos comprenden la base del funcionamiento de la empresa. Ya que, es básicamente el Proceso Administrativo que forma parte de la organización el que consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento de la misma; por tal motivo, es imprescindible que inversiones Nelmar realice una sectorización de los trabajos en distintas Áreas Especializadas, logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de sus metas.

Gráfico N° 11. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la importancia de fortalecer los procesos administrativos en Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

12.- ¿Con que frecuencia cree usted que el Gerente debe poner en práctica estrategias que busquen la eficiencia de sus trabajadores?

Cuadro N° 13. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de estrategias que busquen la eficiencia de los trabajadores de Inversiones Nelmar.

Alternativas	F	%
Siempre	9	75
Frecuentemente	3	25
Algunas Veces	0	-
Nunca	0	-
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

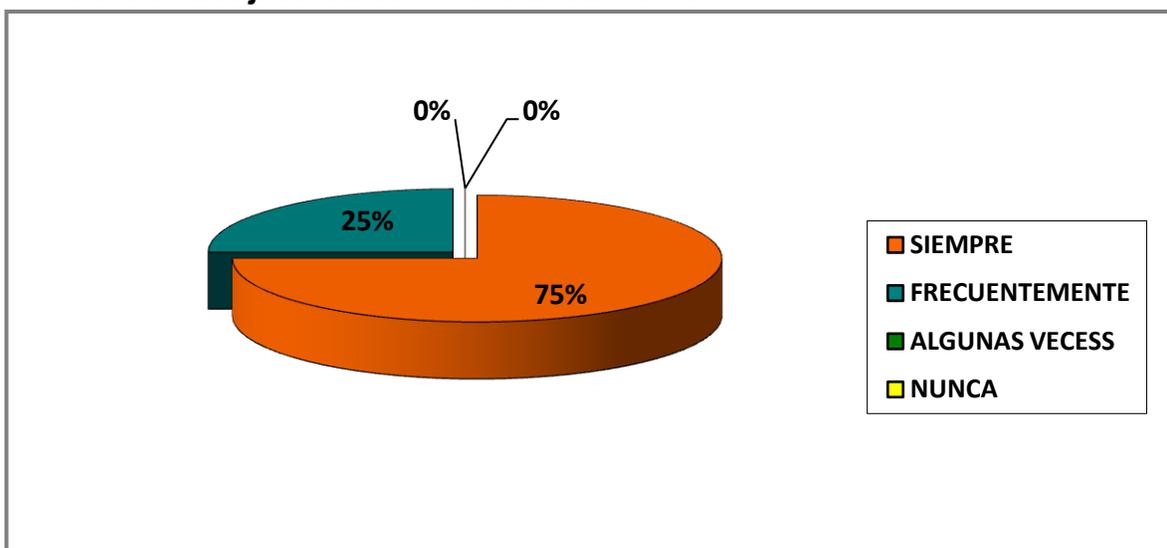
El 75% de la población entrevistada afirma que “siempre” los gerentes deben implementar estrategias que permitan a los trabajadores el desempeño eficaz de sus labores; para ello, es necesario el esfuerzo de cada uno de sus empleados, ya que una empresa eficiente es capaz de

satisfacer los requerimientos de sus clientes en pro de la satisfacción de su personal, lo que permite promover su crecimiento.

De igual forma es de vital importancia la presencia de un líder, ya que la eficiencia estará en sus manos, puesto que debe armar una estructura correcta, determinar puestos adecuados a los trabajadores; de allí que una buena selección de personal es indispensable para lograr trabajadores comprometidos activos y respetuosos al plan estratégico establecido por el gerente, donde los objetivos y estrategias para lograrlo deben estar claramente definidos y necesariamente, tener todas las normas que se han de seguir para cumplirlo a cabalidad y así lograr que la empresa alcance las metas que se ha planteado.

Considerando lo planteado anteriormente es importante destacar que para llevar a cabo esta tarea, es importante que aquellos que trabajen para lograrla conozcan las condiciones de trabajo, horarios, responsabilidades y beneficios que recibirán, ya que al tener estos puntos claros, su trabajo será realizado de la mejor manera posible, generando un rendimiento óptimo para la organización.

Gráfico N° 12. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados con relación al establecimiento de estrategias que busquen la eficiencia de los trabajadores de Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

13.- ¿Considera usted que el desempeño eficiente en la empresa contribuye a su rentabilidad?

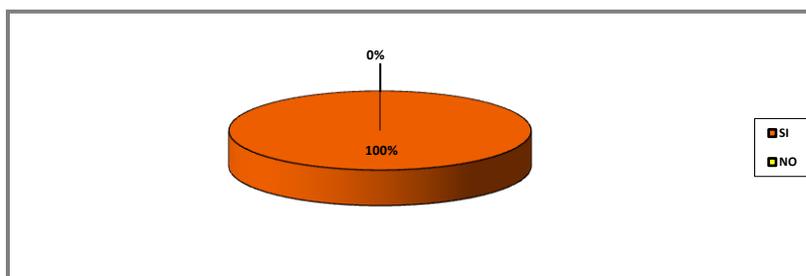
Cuadro Nº 14. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida al logro de una mayor rentabilidad en base al desempeño eficiente de la Empresa.

Alternativas	F	%
Si	12	100
No	0	-
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

Una buena forma de mejorar el desempeño empresarial es a través de la Motivación en los trabajadores constantemente, de hecho el 100% de los entrevistados afirma que la utilización de diferentes técnicas como delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral permite que ejecuten su labor de manera más eficaz y más productiva, generando ,mayor rentabilidad a la empresa.

Gráfico Nº 13. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida al logro de una mayor rentabilidad en base al desempeño eficiente de la Empresa



Fuente: Arjona, (2015).

14.- ¿Existe otra empresa cerca, que proporcione productos similares a los expedidos por Inversiones Nelmar?

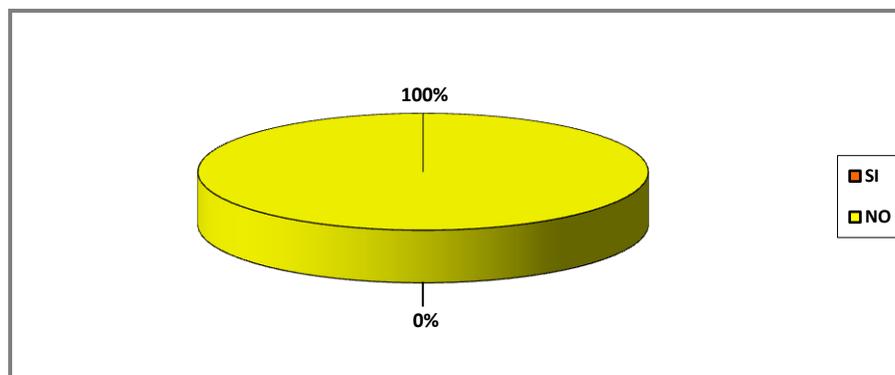
Cuadro Nº 15. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la existencia de empresas similares en las adyacencias de Inversiones Nelmar

Alternativas	F	%
Si	0	-
No	12	100
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

El hecho que no exista en el Municipio Biruaca otra empresa que se dedique a la venta de dulces criollos, le proporciona a Inversiones Nelmar, las condiciones más favorables para el posicionamiento total del mercado convirtiéndola en la empresa líder en su punto estratégico de ubicación.

Gráfico Nº 14. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la existencia de empresas similares en las adyacencias de Inversiones Nelmar.



Fuente: Arjona, (2015).

15.- ¿Utiliza Inversiones Nelmar estrategias novedosas y atractivas que permita lograr una mayor rentabilidad en sus ventas?

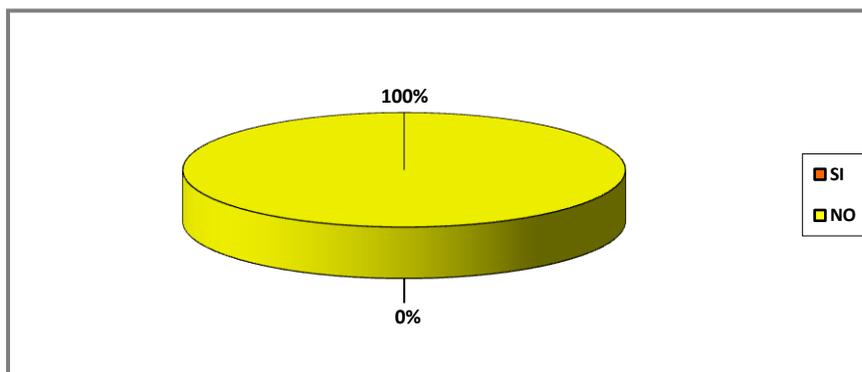
Cuadro N° 16. Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la puesta en práctica de estrategias novedosas para el logro de una mayor rentabilidad.

Alternativas	F	%
Si	0	-
No	12	100
Total	12	100

Fuente: Arjona, (2015).

Al observar los datos arrojados por el ítem N° 15 referido a la puesta en práctica de estrategias novedosas que beneficien el nivel de rentabilidad de la empresa, se evidenció que el 100% de los entrevistados manifiesta que Inversiones Nelmar ha mantenido la misma estrategias desde hace tiempo, sin lograr adaptarse a los cambios en materia de creatividad, innovación y tecnologías que demanda la sociedad

Gráfico N° 15. Relación porcentual de la opinión de los entrevistados referida a la puesta en práctica de estrategias novedosas que beneficien el margen de rentabilidad en las ventas de la Empresa.



Fuente: Arjona, (2015).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Sobre la base de los objetivos y el análisis e interpretación de los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- Las funciones de la Administración son la base del funcionamiento de toda compañía, contando con una gran cantidad de tareas que van desde la elaboración y control del Banco de Datos, como también las distintas tareas de Control de Operaciones, siendo en muchas ocasiones el motor de nuevas campañas y acciones que permiten un crecimiento o la elaboración de un plan para brindar Nuevos Ingresos.

2.- Básicamente el proceso administrativo que forma parte de toda empresa consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento de una organización, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de un objetivo administrativo, que es propuesto justamente por la gerencia misma.

3.- El personal de Inversiones Nelmar no tiene delimitados sus actividades; en razón de que tienen un desempeño poli funcional y rota por los diferentes puestos de trabajo, sin precisar claramente el contenido, objetivo y alcance de las actividades y responsabilidades que desempeñan.

4.- La disponibilidad de información al día está supeditada a las gestiones de compra, facturación, gestión de cobro y recaudaciones que se encuentran desfasadas por la falta de seguimiento de actividades y concesiones de atención inmediata y urgente a los clientes.

5.- No hay un alto grado de incentivos que conlleva al logro de los objetivos de la organización, en cuanto a la productividad, no se aprovechan al máximo los productos, ya que varían en su totalidad por su condición, peso y

calidad. Además, los organismos encargados de la administración no registran palpablemente el material que existe continuamente; por lo que la empresa debe mejorar el proceso administrativo con el fin de mantener estable la misma y así poder obtener resultados benéficos a futuro, es importante tomar en cuenta cada paso ya que cada empleado tiene un lugar dentro de la empresa.

6.- La empresa no dispone de políticas establecidas que direccionen los criterios generales de conductas, actitudes que regulen, norme y auxilien las directrices básicas que se espera de sus empleados y defina la filosofía de la empresa a fin de promover la iniciativa, creatividad, la integración laboral, el trabajo en equipo, la sinergia, la descentralización y la gestión empresarial por objetivo.

7.- Establecer mecanismos para mejorar los aspectos del proceso administrativos en la Empresa "Inversiones Nelmar", lo que le permitirá crear un esquema para gestionar de manera adecuada los aspectos relacionados con la gestión administrativa. Entre las principales debilidades detectadas en el proceso de planificación, se encuentran la orientación preponderante hacia la planificación operativa, pues sólo se establecen objetivos y metas a corto plazo, la inexistencia de una estructura organizacional formal, trae como consecuencia que no se establezca algún plan a nivel estratégico ni táctico. De allí, que no existe una concepción clara del proceso de planificación, por lo que se permite sugerir la puesta en práctica de planes por niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo).

Lo anterior conlleva a concluir que la empresa estudiada requiere direccionar estratégicamente sus acciones, logrando minimizar las debilidades existentes y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno. Al respecto, se considera que la gerencia estratégica es el tipo de herramienta que más se adapta a las necesidades de dicho proceso en Inversiones Nelmar, a fin de minimizar la incertidumbre y generar fortalezas

para enfrentar los retos que se les presenta con base en los intereses de diversificación en el mercado que debe perseguir la empresa.

Recomendaciones

Luego de obtenidas las conclusiones; se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

1.- Las medidas administrativas que se establecen, en el presente estudio, contribuirá para que el personal se alinee a los requerimientos administrativos contables en el proceso de obtención de información al día para que la información y documentación se presenten, se registre y se procesen en los tiempos predeterminados.

2.- Hacer un llamado de reflexión a los gerentes de Inversiones Nelmar para que contribuyan a la consecución de todos los elementos del proceso administrativo de la organización; adecuando los pasos inherentes a ella para que los empleados lo reconozcan y puedan realizar una mejor labor con eficacia y eficiencia.

3.- Realizar un seguimiento de actualización futura, respecto a los procedimientos administrativos, basándose en la información que contienen esta investigación. implementar el manual de funciones para que cada responsable cumpla con sus deberes y responsabilidades conforme el diseño de competencia establecidas según el cargo.

4.- Implementar cursos de capacitación y/o actualización al personal, de forma tal que adquieran conocimientos sobre motivación, comunicación, procesos administrativos y comprendan la importancia que tienen dentro de la institución. Esto puede realizarse por medio de cursos, talleres, entre otros, los cuales pueden darse a través de convenios, que dispongan del personal preparado en el área, asimismo dichos cursos pueden ser dictados por

personal preparado en estos aspectos.

5.- Dar a conocer los resultados de esta investigación al personal y a la gerencia de Inversiones Nelmar, para que se establezcan los mecanismos que contribuyan a mejorar los procesos administrativos de la organización.

6.- Incentivar al fortalecimiento de sistemas y procedimientos a través de los cuales se planteen medidas que conduzcan al establecimiento de normas, funciones, coordinación de actividades, aceptación de sugerencias y en generar cambios en los procesos que deben establecerse en dicha institución, para el alcance de objetivos de manera eficiente y eficaz.

7.- Orientación metodológica para la implementación de Gerencia estratégica, táctica y operacional y el fortalecimiento del control de gestión como etapa del proceso de planificación. Es importante destacar que las estrategias planteadas corresponden a funciones y responsabilidades gerenciales que deberán incorporar los gerentes o administradores de la empresa objeto de estudio, a fin de mejorar las acciones actuales desarrolladas en cuanto a la planificación.

8.- Desarrollar un proceso continuo de asesorías en el área gerencial, administrativa y contable que encamine a Inversiones Nelmar, a generar soluciones a los problemas de gestión que se les presenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2006). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias**. Argentina Granica. 2da Edición.
- Almeida, L. (2010). **Política para un Departamento Administrativo**. Tesis de Grado. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela
- Arias, F. (2012). **“El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica”**. 6ta Edición. Caracas Existe.
- Angeli, Esteban (2010). **Test Retest Approach**. Documento en línea: www.proz.com/kudoz/english_to_spanish/medical_general/861010-est_retest_approach.html-46k. Consulta: 2013, Mayo.
- Balestrini; M. (2007). **“Como se elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Casuales Experimentales y los Proyectos Factibles”**. Caracas: Consultores Asociados BL.
- Bavaresco, A. (2002). **Las Técnicas de la Investigación**. Editorial Ediluz. Maracaibo – Venezuela.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2013). **Administración de Recursos Humanos**. México: Limusa Wiley.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela** (1999), Gaceta Oficial (Extraordinaria). Caracas – Venezuela.
- Corredor; J. (2012). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI**. Editores hermanos. Valencia., Venezuela.
- Davis y Newstrom (2003). **Organización de Empresas**. Mc Graw Hill México. D.F.
- Díez de Castro, (2010). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Edición Mc Graw Hill. México.
- Dolan S.; Schuler R.I y Valle R (2010). **La Gestión de los Recursos Humanos**. McGraw Hill. Interamericana de España. S.A.U España.

Delgado, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2010). **Conduciendo la investigación**. Edición Comala. com, Caracas.

Franklin, E. (2008). **Organización de Empresas**. Mc Graw Hill México. D.F.

Chávez, D. (2011). **Diseño e Implementación de Procesos Administrativos y Comerciales para el mejoramiento de una Microempresa de Consumo Masivo de Alimentos del Barrio Cuba**. Tesis de Grado. Manzanillo (Chile)

Chiavenato, I (2011). **Administración de los Recursos Humanos**. Colombia Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I (2012). **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill. Interamericana S.A. Colombia.

Gallardo, W. (2003). **El Plan: Teoría y Metodología**. Gedico. Barinas, Venezuela.

González y Ríos, R (2012). **Reingeniería del Proceso de Administración de Documento en la Obra Pública del Estado de Puebla (SEDECAP)**. Tesis de Doctorado. Universidad de las Américas Puebla (México)

Hernández. R, Fernández, C y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. México Editorial Mc. Graw Hill.

Hurtado, J (2010). **Metodología de la Investigación Holística**. Sypal Venezuela.

Hurtado, J (2012). **Metodología de la Investigación. Guía Para la Comprensión Holística de la Ciencia**. CIEA - Sypal Venezuela. Cuarta Edición.

Invancevich, J. (2012). **Administración de Recursos Humanos**. México. Mc. Graw Hill.

Ley Orgánica del Trabajo de los y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 39.908. Caracas – Venezuela.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2011). Gaceta Oficial (39.889) 23/03/2012. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de

Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). En Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). Gaceta Oficial N° 5.890, de fecha 31 de Julio de 2008.

Martínez M. (2012). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**, ed. Trillas ,2da edición, reimpresión México.

Montero y Hochman P. (2013). **Metodología de la Investigación Social.** Material mimeografiado.

Pandares, A. (2010). **Análisis del proceso administrativo del área de compra de la empresa Cerámicas Caribes CA ubicada en el Municipio Bruzual del Estado Yaracuy.** Tesis de Grado, Yaracuy, Venezuela

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** México. Editorial Prentice Hall Latinoamericana.

Rodríguez, (2013). **La Gerencia Estratégica en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, Estado Sucre.** Tesis de Grado. Universidad de Cumana, Venezuela

Romero, J.A. (2013). **Gerencia estratégica.** Universidad Rafael Beloso Chacín Maracaibo-Venezuela

Sagastume, L. (2012). **La Aplicación del Proceso administrativo en una Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo.** Tesis de Grado.

Sabino, C. (2009). **Metodología de Investigación.** Buenos Aires. El Cid.

Sabino, C. (2009). **Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escrito.** Nueva Edición Actualizada. Editorial Panapo. Caracas: Venezuela.

Saldvia, S. (2011), titulado: **“Propuesta Administrativa para la Optimización del Sistema de Crédito y Cobranza de la Distribuidora CM los Llanos ubicada en Calabozo Estado Guárico”**, Trabajo de

Grado para optar al Grado de Magíster en Gerencia y Finanzas de los Negocios, Universidad de Yacambu.

Sánchez, E. (2010). **Administración de empresas: Un Enfoque Interdisciplinar**. España: Editorial Paraninfo

Stonner (2010). **Administración**. 5° Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Stephen P. (2009). **Comportamiento organizacional**. 8va. Ed. Prentice Hall. México

Tamayo y Tamayo; M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. México Limusa, S.A.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2014). **Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas-Venezuela. 5ta Impresión.

Zorrilla, S (2006). **Guía Elaborar Tesis**. McGraw Hill Interamericana, Editores, S.A. México

Werther, W, (2013). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 3ra Edición. México.

Werther, y Otros. (2013). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill. 7ma Edición.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado Amigo(a): La finalidad de este instrumento es recabar información, la cual será de gran utilidad para fundamentar el diagnóstico de la investigación denominada **“PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVERSIONES NELMAR EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA ESTRATEGICA DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE”**. El Manejo de la misma tendrá un carácter confidencial garantizando confiabilidad, discreción y respeto hacia las opiniones emitidas.

Instrucciones Generales:

- 1.- Escucha con atención y de manera reflexiva procede a responder.
- 2.- Se elaborarán preguntas abiertas y cerradas para que puedas expresar libremente tus opiniones, con la intención de que te sientas cómodo al dar tus opiniones.
- 3.- En aquellas preguntas donde lo amerita, la investigadora puede aclarar las ideas en una interacción directa y profunda.
- 4.- Escucha con atención cada pregunta antes de responder, para que puedas dar tu respuesta.

Gracias por tu aporte...

I.- DIMENSION: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

1.- ¿En la empresa los productos están registrados por departamentos?

Si _____ No _____

2.- La empresa lleva un Registro Contable de sus actividades?

Si _____ No _____

3.-¿Observa usted que las decisiones tomadas por la empresa permite la solución de discrepancias y conflictos?

Siempre _____ Frecuentemente

Algunas Veces _____ Nunca _____

4.- La Empresa utiliza herramientas tecnológicas actualizadas?

Si _____ No _____

II.- DIMENSION: ADMINISTRATIVA

5.- ¿Cree usted que la empresa se maneja a través de una planificación que permita el logro de metas y objetivos propuestos?

Siempre _____ Frecuentemente

Algunas Veces _____ Nunca _____

6.- ¿Considera usted que la Organización actual de Inversiones Nelmar afecta el logro de las metas alcanzadas?

Si _____ No _____

7.- Percibe usted que la comunicación demostrada por el gerente de la empresa es afectiva?

Si _____ No _____

8.-¿Cree usted que el establecimiento de una gerencia estratégica beneficia a la empresa?

Si _____ No _____

9.- ¿Cree usted que los Empleados desarrollan sus actividades de acuerdo a los criterios establecidos por la empresa?

Siempre _____ Frecuentemente
 Algunas Veces _____ Nunca _____

10.- ¿Con que frecuencia cree usted que sea necesario llevar un control o supervisar las labores desempeñadas por los trabajadores de Inversiones Nelmar?

Siempre _____ Frecuentemente
 Algunas Veces _____ Nunca _____

III.- DIMENSION: ESTRATEGIAS

11.- ¿Considera usted importante fortalecer los procesos administrativos de Inversiones Nelmar?.

Si _____ No _____

12.- ¿ con que frecuencia cree usted que el Gerente debe poner en práctica estrategias que busquen la eficiencia de sus trabajadores?.

Siempre _____ Frecuentemente
Algunas Veces _____ Nunca _____

13.- ¿Considera usted que el desempeño eficiente en la empresa contribuye a su rentabilidad?.

Si _____ No _____

14.- ¿Existe otra empresa que proporcione productos similares a los expedidos por Inversiones Nelmar?

Si _____ No _____

15.- ¿Utiliza Inversiones Nelmar estrategias novedosas y atractivas que permita lograr una mayor rentabilidad en sus ventas?.

Si _____ No _____