



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
TCN, C.A, UBICADA EN SAN DIEGO,
ESTADO CARABOBO.**

Autores: Andrea Patricia Linares Castillo.

María Karolina Ramírez Sanabria.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TCN, C.A, UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

Trabajo de Grado para Optar al Título de Licenciado en
Administración de Empresas

Autores: Andrea Patricia Linares Castillo.
María Karolina Ramírez Sanabria.

Tutora: Bianney Monzon

San Diego, Noviembre de 2015



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quién suscribe, Bianney Monzón, titular de la cédula de identidad N° V- 7.008.847, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana María Karolina Ramírez, portadora de la cédula de identidad N° V-19.919.973, y Andrea Patricia Linares Castillo, portadora de la cédula de identidad N° V-19.524.323, titulado: **LINIAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TCN, C.A, UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.** Presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado de Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 02 días del mes de Octubre del año dos mil quince (2015)

Bianney Monzón

V-7.008.847

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO, por habernos permitido llegar a este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y bendiciones

A NUESTRAS MADRES, por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, además de su incondicional amor,

A NUESTRA PROFESORA, Licenciada Bianney Monzón, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Eternamente agradecidas a ustedes, Dios los bendiga.

Andrea Patricia Linares y María Karolina Ramírez

AGRADECIMIENTO

Estas palabras de agradecimiento están llenas de sinceridad y gratitud, a todos los que aquí nombramos, por haber contribuido en la realización de esta meta alcanzada.

A la empresa TCN, C.A., por brindarnos la oportunidad y ayudarnos en todos los sentidos, al suministrar la información necesaria para realizar este trabajo de grado.

A los profesores que nos acompañaron y nos guiaron con sus conocimientos y experiencia para la elaboración de este trabajo de grado. Gracias por la paciencia y la enseñanza impartida.

A la UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, por haber sido nuestra casa de estudio durante estos años, y a través de sus docentes, ofrecernos enseñanzas y sabiduría.

Andrea Patricia Linares y María Karolina Ramírez

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	DEDICATORIA	v
	ARADECIMIENTO	Vi
	LISTA DE CUADROS.....	X
	LISTA DE TABLAS	Xi
	LISTA DE GRÁFICOS	Xii
	RESUMEN	Xiii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA	3
	1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
	1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
	1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
	1.2.1 OBJETIVO GENERAL	12
	1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
	1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTGACIÓN.....	13
II	MARCO TEÓRICO	15
	2.1. ANTECEDENTES	15
	2.2. BASES TEÓRICAS	18
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	39
III	MARCO METODOLÓGICO	40
	3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
	3.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	42
IV	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
V	PROPUESTA	81

5.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	81
5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	82
5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
5.4. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	83
5.5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	84
5.5.1. FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL	84
5.5.2. FACTIBILIDAD LEGAL	84
5.5.3. FACTIBILIDAD TÉCNICA	84
5.5.4. FACTIBILIDAD OPERATIVA.....	85
5.5.5. FACTIBILIDAD PSICOSOCIAL.....	85
5.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS	94
BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	97
ANEXO A (CUESTIONARIOS).....	98

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO	Pág.
Cuadro N° 01. Categorización de la Gerencia Estratégica de Tapscott	27
Figura N° 02. Las actividades y etapas en el proceso de Gerencia Estratégica ...	34
Cuadro N°02. Distribución de la población	42
Cuadro N°03. Análisis FODA	67

LISTA DE TABLA

CONTENIDO	Pág.
1.- Frecuencia de respuesta pregunta 1.....	47
2.- Frecuencia de respuesta pregunta 2.....	49
3.- Frecuencia de respuesta pregunta 3.....	51
4.- Frecuencia de respuesta pregunta 4.....	52
5.- Frecuencia de respuesta pregunta 5.....	53
6.- Frecuencia de respuesta pregunta 6.....	55
7.- Frecuencia de respuesta pregunta 7.....	56
8.- Frecuencia de respuesta pregunta 8.....	58
9.- Frecuencia de respuesta pregunta 9.....	59
10.- Frecuencia de respuesta pregunta 10.....	61
11.- Frecuencia de respuesta pregunta 11.....	63
12.- Frecuencia de respuesta pregunta 12.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO	Pág.
Gráfico Nro. 1. Plan gerencial adaptado a las necesidades.....	47
Gráfico Nro. 2. Planificación para lograr los objetivos.....	49
Gráfico Nro. 3. Tareas asignadas para alcanzar los objetivos	51
Gráfico Nro. 4. Funciones administrativas.....	52
Gráfico Nro. 5. Las actividades establecen medidas correctivas.....	53
Gráfico Nro. 6. Organigrama y sus funciones.....	55
Gráfico Nro. 7. Manual de procedimientos para la orientación del personal...	56
Gráfico Nro. 8. Manual de procedimientos para la capacitación y adiestramiento del personal.....	58
Gráfico Nro. 9. Responsabilidad y participación de cada departamento.....	59
Gráfico Nro. 10. Capacitación y adiestramiento para ejercer otros puestos.....	61
Gráfico Nro. 11. Plan estratégico para mejorar las funciones y desempeño ...	63
Gráfico Nro. 12. Guías, políticas y procedimientos para ejecutar el trabajo.....	65



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autores: Andrea Patricia Linares Castillo
María Karolina Ramírez Sanabria
Tutora: Bianney Monzón
San Diego, Noviembre de 2015

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TCN, C.A., UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

RESUMEN INFORMATIVO

El presente estudio se realizó para proponer lineamientos estratégicos para mejorar la gestión administrativa de la empresa “TCN, C.A.,” con el objetivo de lograr el correcto desarrollo de sus actividades. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo de campo, ya que partió de la observación y análisis del entorno que se suscita en las actividades administrativas. También es un proyecto factible. El mismo se sustentó de acuerdo a los constructos teóricos de los diferentes autores relacionados con el caso en estudio; de igual forma este trabajo es de tipo descriptivo no experimental, donde no se someten variable de estudio. El mismo se inició con un diagnóstico de las actividades que se desarrollan en “TCN C.A.,” y su situación en relación a los procesos administrativos, a través de la técnica de observación directa y encuesta. Aplicado el cuestionario, a la muestra de 13 empleados, se procedió a realizar el análisis de los resultados. Se pudo verificar que sí existen factores que inciden directamente en las actividades y funciones de la empresa, trayendo como consecuencia, pérdida de tiempo y falta de control organizacional. Como resultado se pudo evidenciar la ausencia de lineamientos estratégicos dentro de la empresa, que permitan el buen desempeño de sus empleados, la acertada supervisión y el buen desempeño de los procesos. Se propone establecer lineamientos atendiendo a las características generales de TCN, C.A., con el objeto de lograr una gestión eficiente, eficaz, precisa, confiable y organizada, que facilite la toma de decisiones a tiempo. Se recomienda el diseño de lineamientos estratégicos como herramienta guía, a fin de evitar desfase entre lo que se plantea la gerencia y lo que se ejecuta por parte de cada uno de los miembros que integran el departamento de administración.

Descriptor: Gerencia, Estrategias, Administración y Procedimiento

INTRODUCCIÓN

Los lineamientos estratégicos y procedimientos para las funciones administrativas, trata de la orientación para ejecutar una serie de acciones manteniendo un control de sus funciones, pues este es considerado de suma importancia en vista que establece una guía de trabajo, racional y oficial, para guiar las actividades y formas de actuar del personal involucrado. Cabe destacar que hoy en día es posible encontrar organizaciones que no cuentan con sistemas modernos tal y como son los manuales.

El propósito fundamental del presente trabajo, es que sirva de fuente de consulta al personal, cuya consecución sea el logro positivo en el desempeño laboral de los trabajadores. Como caso particular se seleccionó la empresa “TCN, C.A”, la cual actualmente sus actividades administrativas ameritan de la aplicación de este tipo de instrumento administrativo para lograr eficiencia de las mismas.

Por otra parte, es de vital importancia porque va a construir un aporte que permitirá a la empresa “TCN, C.A.”, un mejoramiento continuo en la ejecución de las funciones administrativas de la organización.

La presente investigación consta de seis capítulos, a saber:

Capítulo I. Expresa claramente el planteamiento del problema que conduce a estudiar normas, procedimientos y funciones, así como los objetivos de la investigación, subdivididas en general y específicos, la justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II. Presenta el marco teórico con los antecedentes de la investigación, punto donde se ubican aquellos estudios que precisan la temática tratada en esta investigación y las bases teóricas, que permiten sustentar a través de diversos autores el conocimiento requerido para el desarrollo de este estudio, así como la necesidad de los lineamientos estratégicos, características, ventajas e importancia, y definición de términos básicos. Igualmente se investigó la necesidad de las funciones administrativas dentro de una empresa.

Capítulo III. Señala el marco metodológico que se empleó en la investigación: la población, muestra y la técnica de análisis de recolección de datos, así como también la validez y confiabilidad de esta investigación

Capítulo IV. Incluye el análisis e interpretación de los resultados, que fue producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en este caso el cuestionario, el cual estuvo estructurado con ítems que relacionan directamente las variables.

Capítulo V. Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad y la fundamentación de la propuesta.

Por último las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

El desarrollo de nuevas tecnologías fue el detonante del paradigma imperante conocido como globalización, expresado principalmente en la intensificación de la comercialización entre países, a través de la eliminación de las distancias existentes, ya que en las últimas 30 décadas, las actividades comerciales han venido evolucionando dentro de un esquema global en el cual no existen fronteras ni limitaciones. Para Morales (2012, p. 237):

La globalización trata acerca de oportunidades que nacen de la reorganización del gobierno, de la economía, y de la cultura alrededor del mundo; versa acerca de los desafíos que emergen de la pérdida de control sobre los flujos económicos y tecnológicos y escapan a los marcos reguladores; en resumen, la globalización consiste en tratar de resolver un sinnúmero de problemas relacionados tanto con una economía cada vez más libre de límites territoriales, como con una sociedad que demanda una mayor democratización a nivel nacional.

Esta homogenización de los mercados ha impulsado que sus fuerzas motoras se complejicen cada vez más, pues el intercambio social ha elevado el gusto y la preferencia de los consumidores, exigiendo cada vez más creatividad, innovación y mejoramiento continuo de los productos y servicios; obligando, por consiguiente, a

las empresas a cambiar sus estilos y sistemas de procesos y formas de hacer las cosas; lo cual ha conllevado la perspectiva gerencial a la configuración de un enfoque de gestión más moderno, apegado al esquema transformador que se ha hecho el factor común en la actualidad.

Así, se observa un escenario donde los cambios son constantes y por demás radicales, como producto de la meta de diferenciación que se han producido en las empresas para poder capturar la preferencia del mercado potencial. De allí, se aprecia que las diferentes entidades deben centrarse en la formación de una capacidad financiera cónsona a las metas transformadoras que se plantean, es decir deben financiar su competitividad.

Visto de esta forma, el mundo financiero es cada día más dinámico y exige que las empresas se adapten a los cambios inesperados que ocurren en los mercados globales, razón por la cual están dirigiendo sus esfuerzos hacia una mayor productividad para tomar ventaja sobre sus competidores, así como maximizar sus ganancias y minimizar sus costos, por ello, se hace imperativo la aplicación de nuevas técnicas gerenciales que influyan significativamente en la planeación, organización y rediseño de sus actividades para el fortalecimiento de sus operaciones comerciales.

En este sentido, el reto de la gerencia actual es mantener y perfeccionar su función con relación a la reducción de costos, a crecer sin descapitalizar la empresa, a responder eficientemente tanto en situaciones favorables para la organización como en situaciones desfavorables, a enfrentar el desafío que representa desenvolverse en un mundo globalizado. Por consiguiente, el gerente financiero de los nuevos tiempos debe cumplir con responsabilidad la tarea que le compete, afrontar las exigencias de los avances científicos y tecnológicos para dirigir su gestión hacia la excelencia y hacia la búsqueda del triunfo, en medio de mercados mundiales cada vez más

competitivos, donde mantenerse como líder no es producto de la casualidad, sino de tomar decisiones acertadas.

Ahora bien, esta nueva concepción de las operaciones de las empresas basada en una eficiente administración financiera, combinada con el descubrimiento de ventajas competitivas colocadas en el mercado de manera oportuna, ha sido aprovechada por algunas naciones, las cuales han conseguido adelantarse al resto, ubicándose como líderes potenciales en la percusión de la globalización, alcanzando paralelamente, para sus países un desarrollo sólido y sostenible en el tiempo a través de la diversificación de los riesgos subyacentes.

Cabe destacar que debido a la rapidez de los cambios y los avances en materia económica, financiera, social y política, se desplegó una marcada diferencia entre países en el mismo orden de sectores antes mencionados, encontrándose los desarrollados y los en vía de desarrollo, luchando estos últimos permanentemente para enfilarse en las demandas de la globalización, desde la corrección interna de sus debilidades que se profundizaron al despegar la modernización. Coincidiendo con estas ideas, Morales (2013, p. 105), sostiene que: “La lucha por la competencia y la persecución de la ganancia saltan más que nunca a la vista como el verdadero motor de la economía; por lo tanto, la exclusión económica y la pobreza acompañan a la globalización”.

En este marco de ideas, se puede apreciar que la globalización ha tenido un gran énfasis en materia económica, representando un arma de doble filo, pues han alcanzado una verdadera calidad de vida aquellos países que se adecuan en tiempo real, pero en aquellos que debido a sus imposibilidades internas se apegan con tardía al continuo reinventar del ambiente supra-existencial, han visto acumularse ciertas deficiencias, sobre todo en materia económica, impidiendo su asunción integral, manteniendo al mismo tiempo, relaciones de dependencia con los países potencias.

Ejemplo de ello, son naciones como Brasil, Panamá, Chile, Venezuela, Colombia entre otros, los cuales se han visto limitados por concepciones políticas que dejaron un marcado rastro de imperfecciones e inestabilidad en las economías dando como resultado desigualdad social, pobreza y desempleo, afectando la calidad de vida colectiva y la estabilidad de las instituciones

En este orden de ideas en todo el mundo, las empresas afrontan el reto de tener que alinear estrategias internas con las condiciones adversas del ambiente económico, donde la actividad de inversión a duras penas tiene lugar, pues algunos problemas de liquidez consecuente de la restringida rentabilidad que han presentado algunos negocios, conllevan a estas empresas a tener que apalancarse externamente a través del financiamiento, teniendo por ende, que responder a los costos que estas decisiones implican, lo cual a su vez, crea un círculo vicioso que estanca aún más el crecimiento de las empresas latinoamericanas. En este sentido, según López (2011, p. 1):

En el mundo de los negocios hay una serie de decisiones que son ineludibles, con independencia del sector en que la empresa opere o la actividad principal a la que se dedique. Como todos conocemos por experiencia propia o ajena, una de estas decisiones a la que se enfrenta cualquier responsable en cualquier negocio, es la de establecer el procedimiento y conseguir los recursos necesarios para financiar las actividades que tiene entre manos, tanto del presente como las futuras.

Es por lo antes expuesto que todas las empresas a nivel mundial implementan métodos de control de sus actividades como: compras, finanzas, ventas, recursos humanos, seguridad industrial, almacén, procesos productivos, entre otros.

La actividad financiera tanto pública como privada, tiene por objeto satisfacer determinadas necesidades sociales. El punto de partida es un proceso de toma de decisiones sobre la asignación que ha de hacerse de los recursos disponibles, ello

conformando en gran medida la política económica. Según Burbano, Jorge y Ortiz A (2004). La gestión administrativa, es un instrumento imprescindible de la política económica, la cual se desarrollara a través de las medidas concretas que ésta contiene.

Así pues, dentro del marco plurianual que un gobierno contempla para el establecimiento de una determinada política fiscal y económica, se elabora, para cada ejercicio, la Gestión Administrativa y Presupuestaria General del Estado, constituyendo el principal documento económico del ejercicio, cuya aprobación constituye uno de los más importantes acontecimientos de la actividad Legislativa.

Con relación al control económico actual, es de vital importancia tomar en consideración el control presupuestario, para mantener así al plan de operaciones dentro de unos límites razonables, en donde se comparen unos resultados reales frente a unos presupuestados, y de ese modo se determinen variaciones y se dé a la administración la posibilidad de tomar medidas correctivas.

En la actualidad el proceso administrativo está determinado por el diagnóstico de la situación socio-económica nacional y por los aspectos coyunturales no siempre previsible en los planes. Es decir, el presupuesto tiende a ser el aspecto central en la presentación e instrumentación de la política económica.

La gestión administrativa está destinada a ser útil para cualquier organización, independientemente de su tamaño, porque formaliza las responsabilidades de planeación, obliga a los gerentes a pensar en el futuro, suministra expectativas que son el mejor marco para juzgar la actuación subsecuente y ayuda a la gerencia a coordinar su esfuerzo, de modo que, los objetivos de la organización en su conjunto armonicen con los objetivos de sus partes. Dentro de este orden de ideas, la ventaja principal de los presupuestos es que obligan a los gerentes a pensar por adelantado, para anticiparse y prepararse a las condiciones cambiantes.

Entonces el proceso administrativo hace, que la planeación sea una responsabilidad explícita de la gerencia, debido a que varían según el sector en que pertenece la empresa. Al igual que los de otras funciones, la gestión administrativa debe reflejar en primer lugar la cantidad de dinero de que dispone la empresa, luego lo que una empresa cree que necesita para alcanzar sus objetivos y por último, lo que las empresas de la competencia destinan a tal función.

Actualmente, la eficiencia de las organizaciones está sujeta a una diversidad de factores, los cuales se enlazan entre sí, tales como: recursos humanos aptos, equipos sofisticados, recursos económicos y materiales, que combinados de una manera provechosa facilitan el logro de los objetivos deseados. Todo ello se orienta a maximizar las utilidades de la organización.

Adecuados a lo que promulga Pérez (2010), la importancia de los lineamientos estratégicos en la gestión administrativa se resume en la creación de un pensamiento dinámico, donde se vive en un ambiente competitivo y globalizado; en proceso de cambio que continúa día a día en ascenso debido a una constante transformación del sistema social. Los administradores se enfrentan a un fuerte movimiento en la estructura de la administración, donde las grandes organizaciones tienen que modificar sus políticas de personal, de compensación y de promoción, a su vez, tienen que cambiar las expectativas y la visión de grupo administrativo, entre otros.

Por lo anteriormente expuesto, se puede anexar la opinión de Palacios (2011), quien expresa que, “la adaptación de lineamientos estratégicos es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable”.

Por ello la empresa TCN, C.A., al adaptar lineamientos estratégicos en su gestión administrativa logrará lo planteado por el precitado autor apoyándose en una serie de principios como son:

- Establecer que todo cambio debe darse mediante la ejecución de pasos mínimos en la dirección deseada, con el objeto de vencer la inercia que se genera con cada paso dado (principio minimalista).
- Lograr el objetivo de llevar el curso de los acontecimientos hacia una situación deseable (acción radical).
- Tomar en cuenta que cuando hay una acción radical muy grande, superior a un cierto nivel adecuado, es capaz de generar el efecto contrario (efecto péndulo).
- Ejecutarlo gradual y progresivamente, estableciendo las metas a alcanzar, de manera que sea más fluido, menos traumático y mejor destinado al éxito.

En este sentido, se requiere que la gestión administrativa de TCN, C.A., utilice el cambio como un aliado que presenta oportunidades, pero sin menospreciar los nuevos desafíos que representa debido a la velocidad en la que se producen los mismos, por la facilidad de acceso a la información, nuevos productos y servicios, globalización de la economía, nuevos mercados, nuevos competidores y esquemas de producción obsoletos, todo en un ambiente dinámico, turbulento y riesgoso.

Sin dejar de considerar que los verdaderos cambios se realizan a nivel de las personas, por lo tanto, se requiere un recurso humano aliado a la idea del mismo, especialmente los que pueden ser agentes de transformación, como los gerentes, de quienes se espera una mentalidad diferente, que los lleve a generar tácticas y estrategias que vayan más allá de lo directamente experimentado por la mayoría de las personas, tal como lo reafirman Pérez (2004) y Ochoa (2008).

En el caso de la empresa en estudio TCN, C.A., de acuerdo con lo anteriormente expuesto, la misma tuvo la disposición de evaluar las condiciones actuales de su gestión administrativa, a fin de mejorarla y evitar así, que se sigan presentado las deficiencias actuales en su gestión, lo cual ha traído como consecuencia que la empresa se esté quedando pasos atrás con respecto a su entorno competitivo y más aún en la situación actual del país que es una incertidumbre tácita y total.

Sin duda, el atender la modernización organizacional en la gestión administrativa de TCN, C.A., es un punto fundamental para el desempeño empresarial, ya que, en un contexto en crisis y acelerados cambios como el actual, la inminente necesidad de buscar nuevas, creativas y revolucionarias formas para lograr el aprovechamiento máximo de los recursos en términos de eficiencia, así como la productividad, es lograr asumir una actitud gerencial estratégica que le permita actuar en forma proactiva, con una amplia visión única de la organización. Esto representa el factor clave, para lograr un cometido social y productivo.

Los procesos tecnológicos no tienen sentido, ni rinden frutos, si las personas no motorizan, dirigen y operativizan cada una de las actividades que definen y demarcan el radio de acción de la organización.

A esta realidad, se suma la globalización como proceso de apertura de mercados, dentro del cual la competencia y, por consiguiente el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, presionan sobre los niveles de satisfacción del entorno competitivo de TCN, C.A., que demanda activamente procesos de transformación y adecuación a estos cambios por parte los servicios prestados por ésta.

Por lo antes expuesto, se deduce que toda gestión administrativa debe ser controlada y revisada en forma independiente por personal distinto al que

normalmente elabora y ejecuta los procesos internos de la administración. Así lo manifiesta Díaz (2012). En este orden, desde el mes de septiembre del año 2014, TCN, C.A., ha atravesado un proceso de modernización que comprende, entre otros aspectos la reestructuración administrativa, la creación de normas y procedimientos, con el propósito de adaptarse a las exigencias del mercado, con la finalidad a establecer estrictos y dinámicos procedimientos de planificación, ejecución y control de actividades del manejo administrativo, a los fines de darle viabilidad a los objetivos administrativos de la organización .

Es así como la empresa TCN, C.A., a través de la Gerencia General ha asignado anualmente una cantidad de dinero a cada partida o cuenta de gasto, según los cálculos o los gastos de periodos anteriores. Procediendo constantemente a realizar los ajustes requeridos. Por esta razón, el interés de la gerencia es orientar acciones hacia la implementación y ejecución de planes y lineamientos que ayuden a ser más eficientes en el uso de los recursos necesarios para la eficiente gestión administrativa.

Aunque TCN, C.A. desde sus inicios se ha caracterizado por ser empresa tradicional, prudente y auténtica, hasta el presente no ha aprovechado en su totalidad su plataforma tecnológica de avanzada, la cual es rápida y segura, en el rendimiento y mejoras de todas operaciones.

Por ello, la empresa TCN, C.A., está constantemente revisando el desarrollo de la gestión administrativa, porque en algunas casos se han detectado fallas en la ejecución de los mismos, es decir se realizan muchos reprocesos en la ejecución de las actividades administrativas, por esto es que los encargados del buen manejo de las actividades administrativas deben estar al tanto de ello y tratar de que esto no ocurra.

En consecuencia podemos deducir que, por todo lo anteriormente expuesto y descrito TCN, C.A., no está ajustada a un procedimiento adecuado, ocasionado reproceso; actividad que deriva del no contar o aplicar en cada actividad control de gestión administrativa interna, esto manifestado por la gerente de dicha entidad.

Por ello, y de acuerdo a lo manifestado por la gerente de TCN, C.A., se establecieron lineamientos estratégicos para mejorar la gestión administrativa en cuanto la estructura, las normas y procedimientos ineludibles, que garantizan el cumplimiento de objetivos y las metas administrativas y contables del mismo.

1.1.1. Formulación del Problema

De lo planteado en esta problemática surgieron las siguientes interrogantes en la investigación:

¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa en TCN, C.A?

¿Cuáles deben ser los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa en TCN, C.A?

¿Cómo se beneficiaría TCN, CA., con los lineamientos implementados que permitan mejorar la Gestión Administrativa?

2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa de la empresa TCN, C.A., ubicada en San Diego, estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos generales, políticas y normas en materia de Administración en TCN, C.A
- Analizar los procesos generales, políticas y normas en materia de Administración en TCN, C.A, que actualmente se están ejecutando.
- Diseñar lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa de la empresa TCN, C.A., ubicada en San Diego, estado Carabobo.

3. Justificación de la Investigación

Actualmente TCN, C.A., al igual que el resto de la organización; se encuentra en un complejo proceso de reestructuración para colocarse a la par del resto de las empresa en el mercado. Para lograr este objetivo la empresa deberá cambiar su organización, crear y adaptar normas y procedimientos que permitan organizar, establecer y mantener el sistema de control interno necesario para garantizar el buen uso de los recursos asignados.

La finalidad de esta investigación es proponer lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa, para así garantizar el cumplimiento de los objetivos, misión, metas, planes y programas de la empresa; así como regular su desempeño, garantizando una gestión eficaz y adaptada a parámetros de calidad.

De tal manera, esta investigación se justifica porque constituye unos lineamientos estratégicos de carácter controlador, que beneficiará a la gerencia técnicas financieras que proporcionarán una visión clara y precisa en cuanto al posible costo interno de la gestión administrativa para su funcionamiento, y entre otras cosas podrán tomar decisiones acertadas y efectivas.

En tal sentido, con este estudio se logró establecer en forma clara y precisa las actividades a cumplir por los diferentes actores del control, permitiendo evaluar el desenvolvimiento y propiciar con éxito el desempeño laboral adaptado a los nuevos paradigmas de la Gestión Administrativa.

Por lo tanto, se solventaron dificultades permitiendo verificar problemas presentados en la organización, en cuanto a la administración de los sistemas del talento humano, tales como reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación, remuneración, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño, pues se indicaron las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos, agrupando los similares bajo títulos comunes, las conclusiones y recomendaciones que surgieron, que pueden ser utilizadas en futuras investigaciones y sobre todo a instituciones interesadas en implantar modelos estratégicos de gestión administrativa.

Asimismo, los resultados de esta investigación podrán servir de modelo a otras investigaciones con características similares, donde se perciban que los mismos son necesarios para la optimización de los procesos en el desarrollo eficiente de las actividades. Del mismo modo se beneficiaron la gerencia, trabajadores, usuarios, y la organización en general.

Por lo tanto, los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa propuestos en TCN, C.A., benefició de igual manera a la empresa por cuanto, podrá resolver un problema funcional a través de una visión global y donde interactúan todos los aspectos que conforman una empresa, es decir instalaciones, servicios, procesos, trabajadores y la gerencia local como tal, así mismo esta investigación es considerada técnicamente factible, por contar con apoyo técnico, bibliográfico, económico y metodológico para el desarrollo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Un aspecto importante en una investigación son los antecedentes que se han desarrollado sobre el tema. El respaldo de estudios preliminares permite realizar conclusiones más acertadas tomando en cuenta sus ajustes y limitaciones encontradas, logrando un soporte adaptable a este nuevo problema. Entre los más resaltantes se pueden señalar:

Rebolledo y Torrealba (2015), elaboraron un Trabajo de Grado denominado **“Modelo de Gestión Gerencial de los Procesos Administrativos en la Empresa Comercializadora R. Gómez, C.A.”**, Desarrollado en la Universidad de Carabobo Núcleo La Morita, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial, en el cual concluyó que una estrategia para mejorar la gestión gerencial del funcionamiento administrativo es estimular la calidad con reconocimiento a los empleados por su labor prestada. Igualmente, el autor indican que se debe tener presente que el conocimiento y las estrategias promocionales no deben incluir un exceso de festividades y consideraciones, sino que deben tenerse destinados a un tiempo específico. Exigiendo la calidad de los departamentos para emplear la cobertura de los planes y aplicar un proceso más eficiente para lo que se requiere de una evaluación permanente de los funcionamientos administrativos en los departamentos.

Este trabajo ha sido de gran ayuda en este estudio, toda vez que es preciso que la empresa reconozca el comportamiento y desempeño de sus empleados, para fomentar buenas relaciones y garantizar un buen ambiente de trabajo.

Di Damaso, A. (2014), en su trabajo titulado **“Propuesta de un Modelo Gerencial Bajo el Enfoque del Balanced Scorecard”**, desarrollado en la Universidad Bicentennial de Aragua, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, fundamenta su investigación de campo de tipo descriptivo, para lograr la respuesta de un modelo gerencial propuesto, y se sustentó en los procesos administrativos de la alta gerencia y los niveles medios de la organización, de igual manera con los lineamientos de la planificación de negocio, a través de los resultados obtenidos. La necesidad de aplicar la metodología del Balanced Scorecard es que constituye una herramienta que contiene indicadores y medidas estratégicas desde cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. . Con estas perspectivas se logró reducir las debilidades presentes y aumentar la productividad, así como mejoras de los procesos de gestión de la gerencia general.

El aporte de esta investigación, se basa en el sustento teórico al cual se hace referencia, ya que permite al presente estudio reforzar las bases teóricas con las cuales se podrá dar análisis a los resultados a obtener. Es por ello que, a través del BSC podemos tener el control para determinar cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión propuesta, y tomar acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Rebolledo (2013), desarrolló un trabajo de investigación titulado **“El Gerente, Promotor de los Modelos de Gestión Administrativa”**, desarrollado en la Universidad Simón Rodríguez, para optar al título de Licenciado en Administración de Recursos Materiales y Financieros, el cual tuvo como propósito determinar la importancia que tiene para las organizaciones el uso eficiente de la gestión asertiva y la comunicación efectiva en la gestión administrativa como herramienta que permite promover un modelo que influya sobre la calidad del servicio prestado. En una muestra de veintidós (22) gerentes de la empresa POLAR en Caracas, Estado Miranda, concluyó afirmando la poca claridad que hay en cuanto a cómo relacionar la actividad gerencial con los valores y el autoconcepto positivo, proponiendo talleres de reforzamiento de valores con la idea de orientar el trabajo gerencial hacia metas más específicas.

En este sentido, podemos señalar que este contexto refleja una estrecha relación con el presente estudio, ya que destaca la importancia de una gestión asertiva, que es indispensable para el buen funcionamiento de una organización.

Loreto, Jesús (2012) desarrolló un trabajo de investigación titulado **“Modelo para gerenciar la dirección de transporte de la Universidad Rómulo Gallegos (URG) bajo un enfoque de innovación Administrativa”**, desarrollado en la Universidad Rómulo Gallegos, para optar al título de Licenciado en Contaduría. La investigación tuvo el propósito de aportar a la Dirección de Transporte un modelo gerencial administrativo a fin de lograr un mayor nivel de eficiencia en el desarrollo o ejecución de las actividades a desarrollar. Dicho modelo se sustentó en el estudio y análisis realizado a la gerencia de la dirección en estudio. El estudio fue aplicado a una muestra de treinta y nueve (39) funcionarios de la Dirección de Transporte de la U.N.E.R.G, estado Guárico.

Esta investigación está muy vinculada a este caso, tanto metodológicamente como técnicamente, ya que permite tomar como referencia la propuesta planteada y de esta forma desarrollar unos lineamientos para optimizar la gestión administrativa y lograr así un alto nivel de eficiencia en la gerencia de la empresa TCN, C.A.

Es significativo indicar que los trabajos referidos contribuyen, con metodologías y otros aspectos, permitieron el desarrollo de esta investigación; por cuanto presentan información relacionada con la temática escogida, estando ésta expuesta en su contenido, constituyendo un importante instrumento de carácter metodológico y técnico, fundamentado datos relativos a la administración de la cultura organizacional, sirviendo básicamente de orientación teórico – práctico a la misma.

2.2. Bases Teóricas

Un aspecto importante dentro de la estructura del proyecto lo conforman las bases teóricas

Arias (1999), plantea que las Bases Teóricas:

“Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. (p. 39)”.

En la presente investigación se ha tomado como referencia el aporte de diversos autores, que a través del desarrollo de sus estudios, han permitido generar conocimientos de vanguardia que contribuyen al desarrollo de nuevas teorías y aplicación de estas en la práctica de las organizaciones; estos son los que permiten a

la presente investigación generar la base del conocimiento para el análisis de los resultados y el desarrollo de la propuesta,

De seguidas, procederemos a hacer una revisión bibliográfica de diferentes conceptos.

Organización

Se puede definir la organización, como la coordinación de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito por la división de funciones, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. Grados (1998).

Otra acepción del concepto que cita el autor es la siguiente: Organizar es coordinar la creatividad humana que se realiza dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales técnicos y humanos y el logro, o cumplimiento de los fines preestablecidos por la empresa.

Es por ello que el presente estudio se acoge a estas últimas definiciones ya que la organización constituye un elemento fundamental en la función administrativa.

La organización se complementa con la administración y es a través de este proceso que logra sus objetivos, por lo tanto necesita de ella para cumplir los objetivos que se han planteado. La organización por sí misma no alcanza los objetivos, ella tiene como fin primordial el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de la unidad administrativa, es decir determinar la posición administrativa de cada una de las unidades que integran la estructura.

La Organización por ser un elemento esencial de la administración tanto general como de Recursos humanos, está conformada por tres sub procesos a saber: Estructuración, sistematización e instalación, los cuales en forma conjunta cumplen un fin específico, que a su vez permiten realizar una planificación más eficaz. Este elemento de la administración es importante porque permite medir el máximo de eficiencia, mayor dominio de la acción de administrar, tomando en cuenta los procesos de supervisión, evaluación y control, que junto a los recursos humanos permitirán alcanzar las metas y objetivos propuestos por la misma.

Tipos de Organización

En cuanto a los tipos de organización según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales, o informales; actualmente esas dos denominaciones representan dos extremos pues es casi imposible encontrar una organización totalmente informal, o puramente formal, por ello dichos términos definen dos extremos de un conjunto de tipos organizacionales.

La Organización Formal: Tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones, los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquización de objetivos, estatus prestigio, remuneración y otros aspectos son bien ordenados y controlados. Son durables, planeados en virtud del énfasis al orden, son relativamente inflexibles.

La participación de sus miembros es consciente dentro de un tiempo específico relativamente abierto, son ejemplo de ello, las grandes empresas, las organizaciones públicas, militares y universidades. Chiavenato (1995).

Siguiendo el mismo orden de ideas del autor, se encuentra que las Organizaciones están conformadas por:

- Un sistema de actividades coordinadas: las organizaciones están compuestas por partes y relaciones, las partes se refieren a las actividades o funciones que desempeña cada individuo, el sistema formal aparece cuando estas actividades están unidas en una relación lógica.
- Un grupo de personas: Aunque pueden ser reguladas por estatutos la organización necesita de persona para poder existir, la gente es requerida para implementar sus actividades.
- Cooperación en Cuanto a Objetivos: La cooperación es un fenómeno estrictamente humano y el comportamiento normal es siempre deliberado.
- Objetivos que orienten al propósito: A fin de que las personas desempeñen las actividades necesarias.
- Autoridad y Liderazgo: Las organizaciones son estructuradas con base en las relaciones superior subordinado, siendo la autoridad un elemento universal en todas las de tipo formal.
- Liderazgo: Es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr objetivos.

La Organización Informal: Es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea, la participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y muchas veces es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la misma. La participación puede crecer con el tiempo, la naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y objetivos de la organización es inespecífica. Una organización informal puede convertirse en una formal siempre que las relaciones de sus actividades sean definidas y estructuradas de la misma forma, en que una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas

inespecíficas y descontroladas.

Administración

La época actual está llena de cambios e indecisiones por lo cual la administración ha adquirido gran importancia en todos los ámbitos sociales, en especial la actividad en donde por innumerables razones el hombre se ha visto en la imperiosa necesidad de cooperar para alcanzar sus fines, bien sea dentro del campo comercial, militar, empresarial, o educativo, entre otros. En la sociedad se puede observar que la base fundamental es el esfuerzo de los hombres para realizar trabajos grupales y es precisamente la administración la encargada de coordinar y organizar dicho potencial con el fin de alcanzar uno o más objetivos. Es por ello que la función administrativa se encargará de hacer que las metas se logren a través de las personas y los recursos con los mejores resultados.

En este sentido la administración es definida por Castro (1999) como una ciencia social compuesta de principios tácticos y prácticos cuya aplicación o conjuntos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no son factibles de lograr. También puede definirse como administración, según Terry (1996), al proceso que consiste en plantear, organizar, ejecutar y controlar el desempeño para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de recursos humanos y otros recursos. Es de hacer notar que tanto los recursos humanos como materiales son tomados en cuenta para el proceso administrativo.

De igual manera el término Administración se encuentra ligado a conceptos tales como: la capacidad de crear y conservar en una empresa un ambiente en donde los individuos que trabajan en grupo pueden lograr un rendimiento satisfactorio para la consecución de fines comunes. Macuarán (1990).

A través de estas definiciones se puede observar que la administración tiene como finalidad una integración armónica y coherente de los recursos humanos, materiales financieros sociales, políticos y económicos, asimismo se puede decir que ésta permite el logro de objetivo de una empresa o institución en términos de efectividad productividad y excelencia, por medio de personas que laboran en grupos organizados.

Cabe destacar que la actividad humana juega un papel único y esencial en la administración en virtud de que, esta determina el papel que desempeñaran los hombres que laboran en una institución, así como también con el fin de agruparlos organizadamente dentro de un ambiente interno que les permita llegar al logro de los objetivos propuestos. Es así como la administración es una ciencia que basándose en un conjunto de mecanismos y actividades preestablecidas determinará y alcanzará los objetivos planteados, bien sea en escuelas, gobiernos, instituciones, negocios, entre otros.

La gestión administrativa:

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

Guzmán (2003), define gestión como "La dirección o administración de una empresa o de un negocio" (p. 154). Es decir todo lo correspondiente al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Por su parte, James (2004), define la gestión administrativa como "el gobierno de una empresa que se ejerce durante el periodo de actividad y el mismo comprende la adquisición y transformación de bienes, su transmisión o empleo para la obtención de fines que persigue la empresa". (p. 1).

Es decir, la gestión administrativa y su eficiencia va a depender que se cumplan con las metas que se ha trazado la organización y que los trabajadores estén realizando de manera excelente su trabajo, esto ayudara a la empresa a ubicarse de manera resaltante, para que se realice una buena gestión dentro de su seno.

Desde esta perspectiva, el mejoramiento en las prácticas administrativas se realiza con el objetivo de obtener resultados productivos de la más alta calidad en diversos escenarios de la vida organizacional, de manera que a través de los años esas mismas organizaciones utilizan diversas herramientas. Puede citarse el análisis de gestión administrativa, el cual es definido en el Código de Ética del Licenciado en Administración (2000), "como un examen integral o parcial de una organización, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejoras que por sus características constituyen una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones". (p. 23).

Esto permitirá saber si una empresa están siendo adecuadamente administrada, a fin de conocer las desviaciones que se pudieran estar produciendo y así fundamentar los correctivos requeridos bajo las premisas de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, y para que exista una buena gestión administrativa dentro de la organización, se debe aplicar un liderazgo de excelencia, ya que por medio de este se

influirá al personal de la empresa para lograr los objetivos pautados. El liderazgo influye directamente en el desenvolvimiento de la gestión administrativa.

Gerencia

El proceso gerencial es aquel proceso que está ensamblado por las funciones y/o actividades que usualmente ejecutan los gerentes en una ordenada secuencia. Estas funciones o actividades las realizan los supervisores de todos los niveles, gerentes intermedios y altos ejecutivos en toda la organización.

Los últimos años se han caracterizado por los cambios sustanciales en la dirección y administración de las organizaciones. Al respecto Krigier (1991), expresa “de gerenciar cosas se pasó a gerenciar recursos humanos, a ser responsables del trabajo que otros realizan, a desarrollar sistemas de comunicación e información y a manejar procesos cibernéticos, para hacer viables a las organizaciones”. (p. 43).

El autor citado define a la gerencia como:

“Un macro concepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su Supervivencia y Desarrollo, empleado en forma eficaz los recursos que dispone. (p.57).”

Para Stoner (2000) la gerencia “es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan”. (p. 15). De allí que el éxito pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida de sus gerentes, por tanto, si los gerentes realizan debidamente su trabajo es posible que la organización alcance sus metas.

Por su parte, Chiavenato (2001) define la gerencia como “un proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales u organizacionales. La misma está enmarcada a la solución de problemas y alcanzar los objetivos propuestos”. (p. 96).

Puede deducirse que la gerencia constituye un cuerpo de conocimientos técnicos y administrativos, aplicables en los distintos procesos y dirección de una organización para el logro efectivo de sus objetivos y metas. Si se toma en consideración que la calidad del servicio prestado a una organización es proporcionada en este caso por el gerente, en la medida en que esté preparado, técnica y administrativamente, estará integrado y comprometido con la misión del ente que dirige.

Gerencia Estratégica

Ante el contexto de las nuevas tendencias administrativas, se presenta un conjunto de categorías que permiten descubrir las características de la organización en la actualidad y las de la nueva empresa, en la que se están conduciendo los destinos individuales y los del país como nación dentro del contexto mundial.

Tapscott (2012), al referirse a las categorías de la gerencia estratégica, proporciona una categorización de la organización actual y otra para la nueva empresa, las cuales son las siguientes: (Ver Cuadro N° 01):

Cuadro N° 01

Categorización de la Gerencia Estratégica de Tapscott.

Categorías	Organización Actual	Nueva Empresa
Estructura	Jerárquica	Plana
Alcance	Interna/cerrada	Externa/abierta
Recurso principal	Capital	Gerente/conocimientos
Estado	Estable	Dinámico/cambiante
Punto central	Jefes	Profesionales
Motivadores	Premio/castigo	Compromiso
Dirección	Control/administrativo	Auto administración
Bases de acción	Control	Emponderamiento
Motivación personal	Satisfacer superiores	Logros de equipo
Aprendizaje	Trabajos específicos	Múltiples capacidades
Compensación	Posición jerárquica	Nivel de competencia
Relación	Competitividad	Redes
Actitud	Indiferente	Identificación
Exigencias	Administración/dominante	Cosching/liderazgo

Fuente. Tapscott (2012).

De esto se deriva que las categorías que se insertan en la organización en la actualidad, tienden a garantizar una empresa cuyo perfil involucre características tales como los aspectos arriba señalados, y a ello no escapan las organizaciones, aún más en las actuales circunstancias y en las que el mundo globalizado está demandando estrategias acordes con tales exigencias.

En relación a esto, el mismo autor señala que es imprescindible mantener las iniciativas e instrumentar un proceso de inteligencia competitiva, dirigida al logro del éxito organizacional e institucional, fundamentada en su contribución a:

“Desarrollar, mejorar e innovar los procesos productivos y los servicios de manera tal de consolidar la capacidad de la organización de perdurar en el tiempo; es decir, contribuir con la empresa. Mantener la estabilidad de la empresa en un estado de situación de alta turbulencia ambiental, mediante la reducción de la incertidumbre en una actualización progresiva y continua de sus estructuras (estrategias, objetivos, políticas, normas y esquemas organizativos entre otros.). Competir exitosamente por la obtención y disponibilidad de recursos: Capital, tiempo, equipos y materiales, gente, información y conocimiento, (p. 23).”

De lo anterior se desprende que la gerencia estratégica no debe interpretarse como una fórmula práctica con la cual la organización conseguirá de forma automática los resultados que espera, la misma resulta ser un compendio de todos los instrumentos gerenciales empleados en función de las necesidades de la organización, los cuales se emplean para procesar información de tipo cualitativo y cuantitativo, de modo que se facilite la toma de decisiones, sobre todo, en momentos de incertidumbre.

Cabe señalar además que, este postulado teórico está dirigido a toda organización que desee mejorar sus mecanismos y procesos con los que alcanza sus objetivos; independientemente de que se trate de organismos públicos o privados, con o sin fines de lucro, se aplica en forma global pues no pierde de vista la misión o razón de ser de la organización, ni tampoco el logro de metas u objetivos más pequeños o planteados en el corto plazo.

Hay múltiples razones por las cuales la gerencia estratégica opera como el instrumento ideal para garantizar el logro de objetivos organizacionales. En este sentido se afirma que existe para:

- § Enfrentar acertadamente el dinámico y cambiante ambiente donde opera la organización.
- § “Hacer el camino” por el que debe avanzar. Hoy en día existen muchas organizaciones que aún actúan por inercia, actuando y respondiendo a estímulos del medio externo cuando deberían actuar sobre la base de un fin preestablecido.
- § Reforzar los puntos fuertes de la organización.
- § Minimizar sus puntos débiles.
- § Aprovechar las oportunidades que se le presenten.
- § Contrarrestar las amenazas del ambiente externo.

El soporte teórico sobre el que descansa la gerencia estratégica es precisamente la estrategia, de la cual puede decirse que es un proceso relativamente implícito en las operaciones, procesos o actividades de una organización.

F. David (2004) define la estrategia como “los medios por los cuales se lograrán los objetivos” (p.10); en otras palabras, una estrategia es la determinación de metas y políticas principales que indican a la organización cómo alcanzar sus objetivos, qué tipo de decisiones tomar y cómo lograr la realización de las metas corporativas. Además de lo anterior, puede afirmarse que una estrategia será más racional en la medida en que la persona que diseña la estrategia tenga una visión de conjunto acerca del objeto sobre el cual aplicará la estrategia; ello le permitirá anticiparse intelectivamente en relación con el comportamiento del objeto estudiado, en momentos en que éste se enfrente a uno u otro ambiente.

Muchas de las estrategias que se aplican en algunas organizaciones, sobre todo en aquellas en las cuales no está bien definida la misión de la compañía, son de carácter informal, sin métodos de aplicación y poco estructuradas. La necesidad que tienen las organizaciones, de hacer frente al dinámico y a veces hostil ambiente externo justifica que tales estrategias informales y esporádicas, se estructuren, se combinen en un cuerpo o sistema apropiado y adecuado a las necesidades y con cuya aplicación se logre, entre otras cosas, el cumplimiento de los fines de la organización a través del empleo efectivo de sus recursos.

Tomando como referencia el modelo planteado por Fred David, se puede decir que la gerencia estratégica se aplica a través de tres etapas:

1. Formulación de estrategias. Es el estudio de las condiciones, internas y externas en las que opera la organización y de cuyo análisis debe surgir el sistema de estrategias. Esta etapa supone, en primer lugar, una fase de investigación, la cual es llevada a cabo tanto dentro como fuera de la organización; en esta se procede a la recolección de datos que puedan generar información relevante para la formulación de estrategias y que contribuyan a tomar la mejor decisión. La recolección de estos datos tomados del seno mismo de la organización suele llamársele “auditoría interna” y su objetivo es detectar las fortalezas y debilidades, que pueden subyacer en áreas tales como la gerencia, mercadeo, ventas, finanzas, entre otras. Cuando los datos se toman de la realidad externa de la organización se habla de “auditoría externa”, con ésta se hace uso de todo el flujo de información que facilite el conocimiento de aquellos procesos externos que pudieran incidir sobre ella, positiva o negativamente, en otros palabras, se busca la identificación de oportunidades y amenazas organizacionales.

El análisis de todos los datos obtenidos tanto de fuentes externas como de fuentes internas es la segunda fase de la formulación de estrategias. Aquí se aglutina

la información en función del efecto que produciría sobre la organización, ya sea como fortalezas o debilidades internas, o bien como amenazas u oportunidades externas. En esta fase resulta útil el empleo de una herramienta gerencial denominada “Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)” con la cual la organización puede analizar el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden sobre la organización y de cuya combinación en la matriz mencionada surgen alternativas de acción, unas más convenientes que otras y de las cuales quien esté a cargo del análisis deberá escoger cuál o cuáles de dichas alternativas será la decisión más cónsona con los intereses de la organización.

La tercera y última fase corresponde a la “toma de decisiones”, es decir, la determinación de objetivos por lograr y estrategias para llegar a los mismos. Tales objetivos y estrategias deben estar en completa concordancia con el nivel de recursos de la organización, que, dicho sea de paso son limitados, más aún, deben ser el producto razonado y lógico del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

1. Ejecución de estrategias. Esta es una etapa de acción, en la cual se pone en práctica todo el conjunto de acciones formuladas como estrategias en la etapa de formulación. Supone además la integración del esfuerzo de todos los integrantes de la organización que estén involucrados en su implementación. Para ello se realizan tres actividades esenciales: fijación de metas, fijación de objetivos y asignación de recursos.

La primera actividad es la de fijación de metas: Estas son fundamentales como agentes de motivación y evaluación de las actividades realizadas. Una meta dentro de los términos conceptuales manejados en la teoría de Gerencia Estratégica, significa aquellas actividades que deben realizarse en el corto plazo, a diferencia de los

objetivos que se cumplen en la medida en que se realizan actividades en un mediano y largo plazo. Las metas tienen los siguientes atributos.

- § Las metas varían de acuerdo con el tamaño de la organización y con los factores, internos o externos que incidan sobre la particular forma de ser de la misma.
- § Las metas responden a una jerarquía, la cual tiene que ver con la forma o estructura de la organización, cada meta contribuye a la del siguiente nivel jerárquico de la organización.
- § Las metas deben ser medibles, coherentes, estimulantes, claras, comunicadas dentro de la organización y tener carácter cronológico.
- § Las metas deben ser compatibles con las políticas de la organización y con los valores de los integrantes de la misma.

La segunda actividad a realizar en la etapa de ejecución de estrategias es la fijación de políticas. Las políticas se requieren para limitar, dirigir, estimular y restringir el comportamiento. Actúan como una suerte de restricción subrepticia. Por otra parte contribuyen a la definición del trabajo de cada quien dentro de la organización y fomentan la delegación de la toma de decisiones.

En tercer lugar, luego de la fijación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos los cuales se asignan dependiendo de las metas y políticas que se quieran cumplir.

La asignación de recursos puede ser vista a través de cuatro etapas a saber: (a) efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la organización; (b) desarrollar un inventario de los recursos de cada departamento o división; (c) realizar solicitudes de recursos en los niveles divisionales y departamentales las cuales deben ser coherentes con las metas fijadas y, (d) asignar

en forma apropiada, los recursos para cada división o departamento.

1. Evaluación de estrategias. Es la última de las etapas en la cual se mide la efectividad con que las estrategias implementadas han cumplido con las metas y objetivos propuestos. Como todo proceso de control, se busca comparar los resultados que se están logrando contra los que originalmente se habían propuesto, de modo que la desviación de los mismos sirva como punto de referencia a partir del cual hacer las correcciones pertinentes.

La evaluación de estrategias se desarrolla sobre la base de tres actividades. En primer lugar debe estudiarse los factores claves, internos y externos que incidan sobre las actividades de la organización, a modo de determinar si aún continúan siendo fortalezas o debilidades.

En segundo lugar debe medirse el desempeño de la organización, debe compararse el progreso real con el progreso previamente planificado con respecto a lo que debió ser el alcance de metas y logros anteriormente establecidos.

En tercer y último lugar deben hacerse las correcciones a que haya lugar luego de determinar si hubo una desviación de los logros que la organización se había propuesto.

La evaluación de las estrategias es una etapa que no debería tomar de sorpresa a quien la realice. Esto es así porque en la etapa de formulación de las estrategias debe preverse la posibilidad de que las fortalezas y debilidades de la organización sufran algún tipo de transformación en el futuro, que obviamente afectará los procesos de la organización, en este sentido, quien planifica debe anticiparse intelectivamente a estos cambios y plantearse rutas alternativas de acción en el caso de que estas eventualidades efectivamente ocurran, de modo que, cuando llegue el

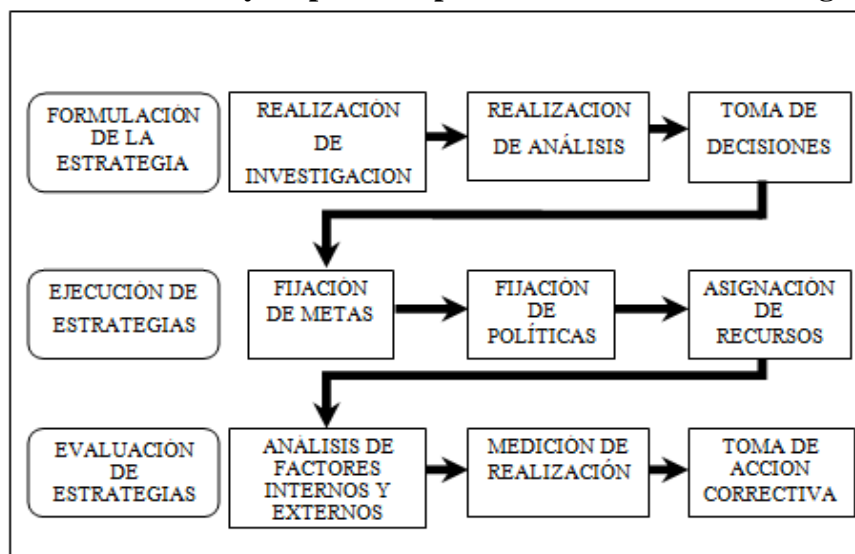
momento de la evaluación de estrategias y ocurra la desviación de los logros, entonces se tenga previsto un plan contingente de acción.

En este orden de ideas, la gerencia estratégica es, o debería ser para quien esté aplicándola, un proceso sumamente versátil, adaptable a los intereses particulares de cada organización, recuérdese que más que una fórmula automática para lograr objetivos, es una guía o directriz que funciona como orientadora de las acciones con que se lograrán los objetivos.

Estas acciones pueden resumirse esquemáticamente en doce pasos, tal como se muestra en la figura N° 02, los cuales abarcan las tres etapas fundamentales del proceso, a saber: la formulación de estrategias, la ejecución y la evaluación de las mismas. En todo caso, debe haber especial interés en el criterio objetivo que el gerente ponga en la búsqueda de la respuesta y la solución óptima de la situación que se esté analizando.

Figura N° 02.

Las actividades y etapas en el proceso de Gerencia Estratégica.



Fuente: F.David. (2004). La Gerencia Estratégica. (p.16).

Los doce pasos del proceso de gerencia estratégica se resumen como sigue y ayudan a preparar un análisis de caso de política empresarial:

- § Establecer los objetivos, las estrategias y la misión actual.
- § Realizar una investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- § Realizar una investigación interna con objeto de identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- § Fijar la misión de la firma.
- § Llevar a cabo un análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- § Fijar objetivos.
- § Fijar estrategias.
- § Fijar metas.
- § Fijar políticas.
- § Asignar recursos.
- § Analizar las bases internas y externas para estrategias actuales.
- § Medir los resultados y tomar las medidas correctivas que el caso amerite.

Lo que se busca con el proceso de Gerencia Estratégica, es que la organización tenga conciencia de sus fortalezas y debilidades internas, para reforzar las primeras y minimizar las segundas; así como de las amenazas y oportunidades que existen en el ambiente que le rodea, de forma que pueda aprovechar tales fortalezas y logre en la medida de lo posible minimizar las amenazas.

El Gerente

El gerente es la persona encargada de administrar los procesos y recursos (humanos, financieros, materiales, otros), que le permiten a cualquier organización,

modificar el estilo de comunicación, la toma de decisiones y asegurar el desempeño o satisfacción de los empleados.

Acerca de esto, Mali (2008), sostiene que “la existencia del gerente conduce a que éste ejecute los objetivos o misión de una organización, lo cual en su opinión puede variar en función de las características del contexto donde actúe”. (p. 79). Este autor refiere las responsabilidades básicas que constituyen la acción de un gerente:

1. Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
2. Perpetuar la organización.
3. Imprimirle dirección a la organización.
4. Incrementar la productividad. Satisfacer a los empleados.
5. Contribuir con la comunidad.

En relación a ello Drucker (2005), manifiesta que para la ejecución de las responsabilidades, hay que tener presente ante todo que: “El gerente trabaja con un recurso específico, que es el hombre y el ser humano es un recursos único que exige cualidades a quien intente dirigirlos”. (p. 37).

Drucker, coincide con Katz y otros (2005), cuando señala que el gerente debe poseer por lo menos tres tipos de habilidades, para poder desarrollar la función gerencial adecuadamente y lograr así, ejercer las responsabilidades básicas señaladas por Mali. Estas habilidades son:

“Técnica: la cual implica la capacidad para poner en práctica el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios de los cuales se vale el gerente para la ejecución de tareas específicas. Esta habilidad implica un conocimiento especializado, capacidad

analítica para el uso de las técnicas y herramientas ofrecidas por esa disciplina.

Humana: este tipo de habilidad involucra la sensibilidad o la capacidad observada en el gerente para trabajar efectivamente como integrante de un grupo y lograr la necesaria cooperación dentro del equipo que dirige. Señala este autor, que el gerente con un alto nivel de desarrollo de esta habilidad, está consciente de sus actitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y grupos, y es capaz de discriminar las limitaciones y utilidad para crear una atmósfera de aprobación y seguridad, en la cual los subordinados se sientan con libertad para expresarse y comunicarse sin temor a la censura.

Conceptual: esta consiste en la capacidad de predecir a la organización como un todo, y reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos y como los cambios en algún sector de la organización afectan a todos los demás elementos de esta. Señala este mismo autor, que esta capacidad permite al gerente actuar en función de los objetivos y metas de la organización, como una totalidad y no solo en función de las metas de su grupo de trabajo. La habilidad conceptual adquiere gran relevancia en el proceso de toma de decisiones por cuanto el gerente debe medir sus consecuencias Inter. Funcionales, sobre todo cuando estas son referidas a políticas y estrategias de acción". (p. 39-51).

De todo esto, se infiere que el gerente debe reunir una serie de características generales que le permitan asumir el compromiso de cambio y transformación cuando la necesidad existente implique respuestas congruentes, desarrollar una visión amplia de los procesos y situaciones de la organización, visualizar escenarios posibles en

contextos de turbulencia y escasez, valorar la gerencia como un instrumento capaz del desarrollo y transformación de la sociedad, inducir un moderno concepto del poder fundamentado en la participación, la razón, fomentar en el equipo una amplia concepción del hombre, basado en el conocimiento de sus potencialidades y necesidades, desarrollar un nuevo esquema de valores personales y organizacionales centrado en los ideales humanísticos y democráticos, así como propiciar un clima creativo mediante el fomento y apoyo del pensamiento desigual de sus subordinados.

El gerente debe tener características epistemológicas, es decir, conocimientos científicos, poseer suficientes conocimientos acerca de la ciencia gerencial y estar atento al acontecer del estado del arte y de las aplicaciones de la tecnología moderna en la organización, ser capaz de manejar adecuadamente los procesos informativos comunicacionales internos y externos de la organización.

De la misma manera, debe poseer características personales que impliquen convicciones de firmeza y estabilidad, ser tolerante cuando así se requiere para no precipitar situaciones indeseadas, ser calmado, sencillo al comunicar las situaciones que desee exponer al equipo.

Funciones de un Gerente

Al respecto Lester (2006), señala que entre las funciones de un gerente se encuentran:

Planeación: Que permite la determinación de metas y objetivos, programas de producción, especificaciones de calidad, presupuestos de costos, cuyos resultados incluyen políticas, planes y procedimientos operativos, normas y reglamentaciones.

Organización: Que ayuda al gerente a organizar los recursos disponibles, entre los cuales la fuerza de trabajo y los métodos utilizados tienen gran significación.

Asignación de Personal: Es la colocación de los recursos humanos en la estructura organizacional, calculando previamente la necesidad de personal de cada departamento, posteriormente hace una selección de los empleados más idóneos por los cargos vacantes.

Dirección: El gerente pone en acción los recursos que dispone, mediante instrucciones escritas que enlacen una comunicación eficaz, motivación y liderazgo.

Control: El gerente debe verificar periódicamente el funcionamiento de la organización, midiendo los resultados obtenidos a fin de establecer una comparación con los esperados y corregir las carencias existentes para que su ejecución se ponga en sintonía con los resultados esperados. (p. 78).

2.3. Definición de Términos Básicos

Área: Espacio en que se produce determinado fenómeno o que se distingue por ciertos caracteres.

Eficiencia: Poder o facultad para obtener un efecto determinado. Aptitud, competencia en el trabajo que desempeña.

Eficacia: Se define la eficiencia como la utilización óptima de los recursos para hacer las cosas correctamente y producir un efecto deseado.

Estrategia: Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Gerencia: Es un proceso de trabajo que a través de otras personas y grupos, logren alcanzar metas organizacionales.

Lineamientos: Es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución

Organización: Define la organización como la función que implica establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La modalidad de la investigación, es un proyecto factible, que se apoya en el diseño de una investigación de campo.

Este proyecto de investigación es una investigación de campo, por cuanto se efectúa mediante una medición de datos. Es decir, parte de información se obtuvo directamente del personal que labora en la empresa TCN, C.A., apoyándose la investigación en entrevistas, encuestas y observaciones.

En tal sentido, Arias A., (2012), define la investigación de campo, así:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”. P.52

Por consiguiente es un diseño no experimental, porque se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. En el caso en estudio no se sustituyen las variables. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado, para luego analizarlos. Es decir, no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

La investigación no experimental es la investigación sistemática y empírica en las que, las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las influencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directas y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2009) definen la investigación no experimental como:

“aquella donde no se manipulan las variables y donde la variable independiente no se hace variar porque ya ha sucedido, debido a que el tipo de investigación referido es simplemente observar el fenómeno tal y como se da en un contexto natural, para después analizarlos”(p.189).

Del mismo modo y conforme con los objetivos expuestos y las características que presenta la investigación, insistimos que la misma se percibe con la modalidad de proyecto factible toda vez que, tiene un propósito de utilización inmediata, como lo des, establecer lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa de la empresa TCN, C.A., y está orientado a resolver un problema planteado así como satisfacer las necesidades de la organización.

De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), un proyecto factible consiste en “...la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.... (p. 7).”

3.2. Fases de la Investigación

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de los procesos generales, políticas y normas en materia de Administración en TCN, C.A.

Como en toda investigación, se procedió a definir inicialmente la unidad o el universo del análisis, ya se trate de personas u organizaciones. La población, definida por la UNA (2010), una población es “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”. (p. 273). De acuerdo con Morales (2009), es “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación”. (p. 17). Por consiguiente, la población en el caso de estudio estará conformada por 13 personas que laboran en el TCN, C.A. En este sentido, los sujetos pertenecientes a la población quedan distribuidos tal como se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO N°01

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

<i>Población</i>	<i>Gerente o Jefe</i>	<i>Técnicos</i>	<i>Total</i>
<i>Jefes de Unidad</i>	1	0	1
<i>Secretaría</i>	-	1	1
<i>Analistas</i>	-	2	2
<i>Técnicos</i>	-	2	2
<i>Obrero</i>	-	5	5
<i>Personal Apoyo Técnico (Asesores)</i>	2	0	2
Totales:	3	10	13

Fuente: Linares y Ramírez (2015).

Muestra

Arias (2009), define la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población”. (p. 54).

En esta investigación no fue necesario seleccionar una muestra, dado que la población es pequeña, homogénea, y pudo ser manejada fácilmente por los investigadores. De allí que se estudió el cien por ciento (100%) de la población, es decir 13 empleados que laboran en la empresa TCN, C.A., anteriormente descrita.

Por lo que es una muestra censal, definida por Ramírez (2010), como “aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestras”. (p. 106). El mismo autor afirma que "en poblaciones censales el uso de toda la población como muestra garantizara la obtención de datos con mayor veracidad". (p. 54).

3.3.2. Fase II: Análisis de los procesos generales, políticas y normas en materia de administración en TCN, C.A, que actualmente se están ejecutando

Examinados los resultados obtenidos en la fase anterior, se realizó un análisis de los procesos internos que inciden en la gestión administrativa de TCN, C.A., empleándose para tal fin, la Matriz FODA, la cual es definida por Chapman (2005) en los siguientes términos:

“Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa”. (p. 82).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Por otra parte, Serna (2008), señala que “el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (p.186).

A través de la aplicación de esta herramienta, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, logrando tener una visión general para la implementación de lineamientos estratégicos destinados a optimizar la gestión administrativa, y a tal efecto se evaluaron factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa de TCN, C.A.

Luego de la recolección de la información, se procesó la misma con el fin de establecer el cumplimiento de los objetivos planteados. Al respecto, se hizo uso de la estadística descriptiva. De acuerdo a Bisquerra (2008) es la que “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar analizar los datos, comparar y luego comunicar” (p 82). En este sentido, se organizaron los resultados del cuestionario de manera cuantitativa y se distribuyeron las frecuencias de acuerdo a las preguntas formuladas, tomando en consideración las alternativas asignadas. Se creó una tabla por cada pregunta realizada, y una vez tabuladas las respuestas se procedió a graficar los resultados porcentuales que arrojaron dichas tablas. Estos datos o resultados sirvieron para el desarrollo de los objetivos planteados en esta investigación

3.3.3 Fase III: Diseño de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa de la empresa TCN, C.A., ubicada en San Diego, estado Carabobo.

En esta fase, se diseñaron lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa de la empresa TCN, C.A., para lo cual se tomaron en cuenta los resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas de recolección de información. La propuesta permitió promover y fortalecer la gestión administrativa, haciendo énfasis en los aspectos que resultaron deficientes. Al respecto, se establecieron estrategias tomando en cuenta los factores internos y externos que inciden en los procesos internos de la gestión administrativa de TCN, C.A., con lo cual se podrá alcanzar niveles óptimos de eficiencia, dado que contienen medidas necesarias para el logro de los objetivos de la organización, permitiéndole a la gerencia la toma de decisiones acertadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La presentación cuantitativa y el análisis de los resultados constituyen una fase fundamentalmente importante dentro del desarrollo de esta investigación, por cuanto se determina el nivel de efectividad del estudio con relación a la obtención de los objetivos específicos.

De allí que, es conveniente hacer notar que para el procesamiento de los resultados fue utilizado el método de estadística descriptiva. En correspondencia con Méndez (2009), la identifica como:

“la información tabulada es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico. El investigador debe especificar los parámetros de posición o de dispersión, entre otros; que utilizara en su tratamiento de la información a través de las fuentes”. (p. 148)

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados del instrumento utilizado en la resolución de los objetivos planteados en esta investigación, se analizaron las opiniones recolectada de la muestra a través del vaciado de la información en los cuales se plasman los resultados obtenidos, siendo estos datos sometidos a un análisis descriptivo porcentual.

Pregunta N° 01

¿La organización posee un plan gerencial adaptado a las necesidades de la misma?

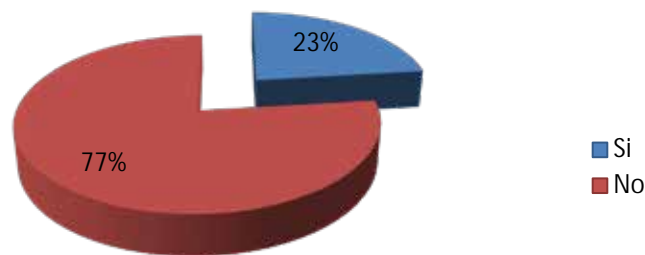
Dimensión: Empresa

Indicador: Planificación Estratégica

Cuadro N° 01

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez(2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 77% del personal encuestado se inclinó por responder, que no posee una planificación estratégica adaptada a sus necesidades que facilite al personal en cuanto a los pasos a seguir en el desarrollo de sus funciones, mientras que el 23% restante manifestó que si la poseía, ya que manejan orientaciones por parte de la gerencia para el desarrollo de sus actividades. Según Gates (2009) define que “las Herramientas Gerenciales son todos los esfuerzos y elementos de negociación, orientados hacia la obtención de los conocimientos y habilidades o destrezas operativas relacionadas con los productos, procesos y métodos de producción hacia las mejores prácticas.” (p.187).

Como se puede observar, la mayoría de los empleados manifiestan que no existe un plan gerencial para el desarrollo de las actividades. Es decir, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar.

Esta situación es grave para la empresa, toda vez que, para el éxito de un negocio, se requiere de un plan estratégico que ayude a las distintas unidades de trabajo dentro de una organización a alinearse con los objetivos de la empresa.

Pregunta N° 02

¿Los empleados realizan las planificaciones con anterioridad para lograr los objetivos?

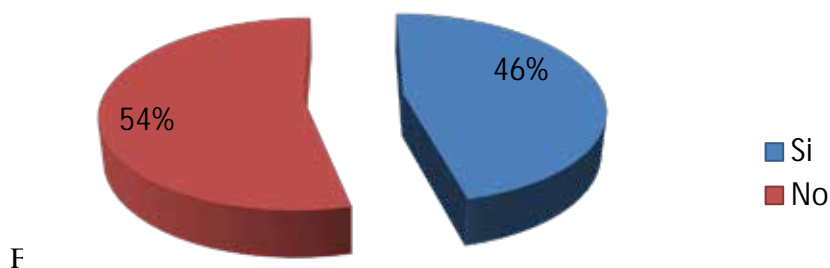
Dimensión: Planeación

Indicador: Planificar

Cuadro N° 02

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	46%
No	7	54%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Según el 54% del personal encuestado se inclinó por responder que no planifican previamente el trabajo para el logro de los objetivos, mientras que el 46% restante manifestó que si planificaba su trabajo para el desarrollo de sus actividades. Según Reyes, (2009) destaca que planificar implica "Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones". (p 35).

Al respecto es preciso destacar que, si la mayoría del persona considera que no planifican previamente el trabajo para el logro de sus objeto, es evidente que la

empresa no cuenta con un método o plan previamente establecido, tal como quedó plasmado en el análisis anterior, por lo que, es preciso que la gerencia tenga claro la misión de la organización, para que pueda entonces dar dirección y orientación.

Por lo que es necesaria más planificación para hacer frente a las contingencias que se presenten, sobre todo ante la realidad económica que atraviesa el país en los actuales momentos.

Pregunta N° 03

¿Las tareas asignadas están organizadas para alcanzar los objetivos

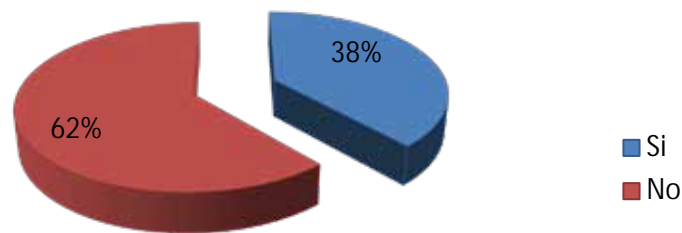
planteados?

Dimensión: Organización
Indicador: Tareas Necesarias

Cuadro N° 03

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	38%
No	8	62%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 62% del personal encuestado se inclinó por responder que no están organizadas las tareas asignadas para el logro de los objetivos planteados, mientras que el 38% restante manifestó que si están organizadas las tareas asignadas para el desarrollo de sus actividades. Según Robbins, (2009) Organizar es: La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, financieros y humanos, en la realización de los fines que persigue la empresa. (p. 25).

Como se puede observar, la empresa no trabaja de manera coordinada como equipo, siendo por consiguiente necesario que las tareas que cada uno de los empleados realizan, deben estar bien definidas para lograr los objetos esperados.

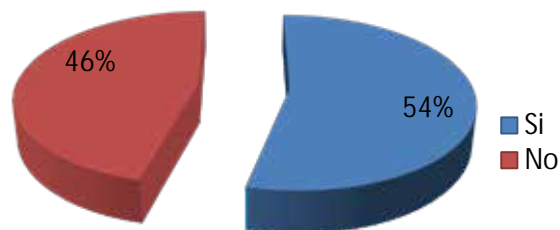
¿Las funciones administrativas logran que sus subordinados obtengan los objetivos planteados?

Dimensión: Dirección.
Indicador: Función Administrativa.

Cuadro N° 04

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	54%
No	6	46%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 54% del personal encuestado se inclinó por responder que sus funciones administrativas logran los resultados esperados de acuerdo a las directrices de la gerencia, mientras que el 46% restante manifestó que no reciben indicaciones de la gerencia ni mediciones de su trabajo en el desarrollo de sus actividades. Según Chiavenato, (2009) sostiene que: "...la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación". (p.67). En este caso, podemos observar que es positiva la influencia del administrador en la realización de los planes, lo que permite afirmar que existe comunicación, supervisión y motivación.

Pregunta N° 05

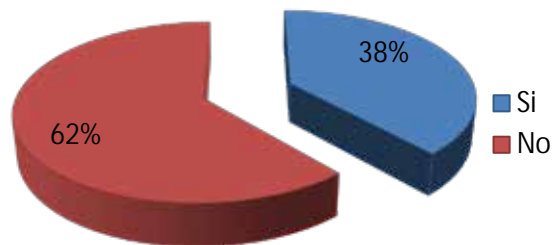
¿En caso que no se cumpla el propósito de las actividades, tienen establecidas medidas correctivas?

Dimensión: Control.
 Indicador: Medidas Correctivas.

Cuadro N° 05

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	38%
No	8	62%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 62% del personal encuestado se inclinó por responder que no tomaban acciones correctivas sobre los resultados no esperados de su trabajo, mientras que el 38% restante manifestó que si se toman acciones correctivas sobre los resultados no esperados en su trabajo. Según Amat, (2010) argumenta que el control es: “Un proceso que guía la actividad ejecutada para garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos, para así determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. (p.386).

De acuerdo con los resultados de la encuesta, podemos afirmar que la empresa no establece correctivos de manera eficiente cuando no se logran los

objetivos. En tal sentido es preciso que la empresa deba actuar frente al incumplimiento de los objetivos, no hay que quedarse de brazos cruzados. Lo lógico es analizar por qué no se alcanzó la meta planteada, e implementar acciones para conseguirlo. No se trata de imponer castigos, sino de corregir las fallas para evitar que se repitan en el futuro.

Pregunta N° 06

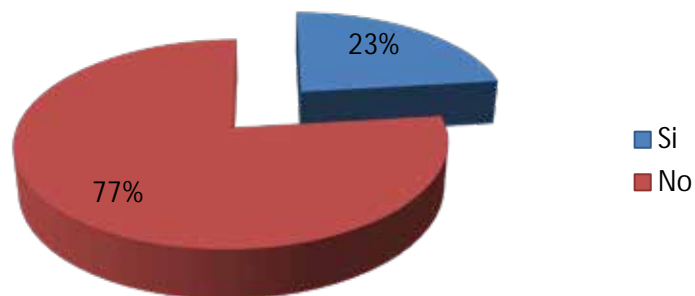
¿Cuenta la empresa con un organigrama donde indique como está estructurada el personal y sus funciones?

Dimensión: Estructura Organizacional.
Indicador: Organigrama.

Cuadro N° 06

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

El 77% del personal encuestado respondió que no conocían la estructura organizacional de la empresa, mientras el 23% manifestó si conocerla y se adecuan a los niveles funcionales que les corresponde. Según Gibson, 2009 “La Estructura de una organización es el patrón formal en que están agrupados las personas y los trabajos. La estructura, por lo general, se ilustra con un organigrama.”(p.63).

Podemos señalar que, TCN, C.A., es una organización pequeña, esto no justifica la ausencia de un organigrama, ya que la implementación del organigrama establece las bases para el crecimiento futuro, determinando de antemano cuáles son los distintos roles necesarios para llevar a cabo la gestión, con independencia de que en la actualidad todos esos roles sean ocupados por una misma persona.

Pregunta N° 07

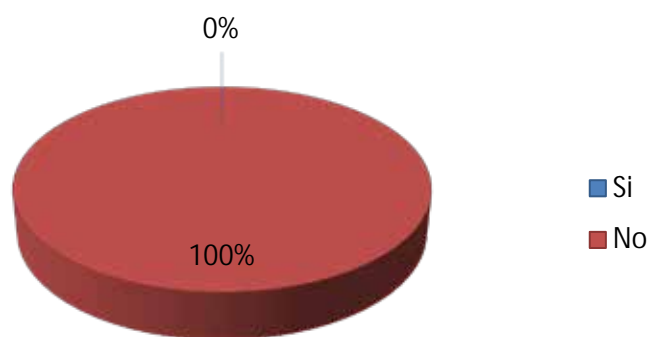
¿Cuenta la empresa TCN, C.A., con lineamientos procedimentales que orienten al personal en relación a los pasos a seguir para el desarrollo de sus funciones?

Dimensión: Normas y Procedimientos.
Indicador: Lineamientos procedimentales.

Cuadro N° 07

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 100% del personal encuestado se inclinó por responder que no cuentan con lineamientos que orienten al personal en cuanto a los pasos a seguir en el desarrollo de sus funciones. Según Stones (2010) plantea en cuanto a la necesidad de los lineamientos estratégicos lo siguiente: “Actualmente se pone en empeño de lineamientos estratégicos para comunicar información relativa a cambio, se diseñan por necesidad de mejorar condiciones de normas y procedimientos y funciones que deberán ocupar cada uno de los individuos que integran la organización”. (p. 120).

Una vez más podemos observar como la empresa TCN, C.A., carece de lineamientos básicos, que la guíen en el desarrollo de sus actividades y evolucione. Entonces no se puede permitir que cada miembro de la organización actúe según su propio criterio, independientemente de que así lo hayan hecho durante mucho tiempo. Quizás este comportamiento se ha mantenido por cuanto se han alcanzado los resultados esperados.

Pregunta N° 08

¿Cree usted que lineamientos procedimentales ayudará a la capacitación y adiestramiento del personal?

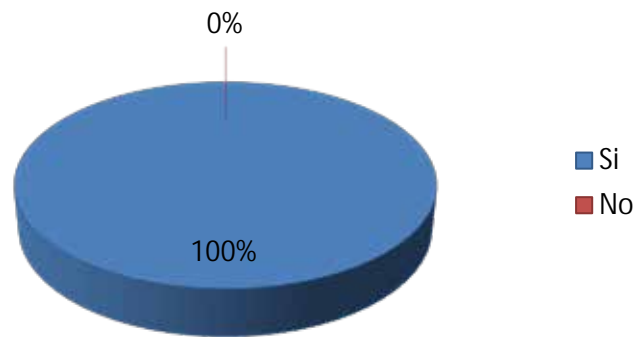
Dimensión: Normas y Procedimientos

Indicador: Lineamientos

Cuadro N° 08

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

El 100% del personal respondió que si es necesario la implantación de lineamientos estratégicos que ayudará a la capacitación y adiestramiento del personal. Stones (2010), plantea en cuanto a la necesidad de los lineamientos estratégicos lo siguiente: “Actualmente se pone en empeño de lineamientos estratégicos para comunicar información relativa a cambio, se diseñan por necesidad de mejorar condiciones de normas y procedimientos y funciones que deberán ocupar cada uno de los individuos que integran la organización”. (p. 120).

Es evidente que el personal de TCN, C.A., está en disposición de aceptar cambios positivos en la empresa, y que se establezcan las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar las actividades y pueda la empresa alcanzar sus objetivos.

Pregunta N° 09

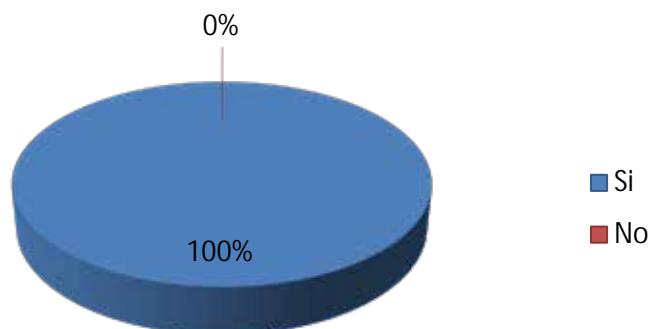
¿Considera que cada empleado de la empresa TCN, C.A. tiene clara su responsabilidad y participación referente al departamento donde trabaja?

Dimensión: Gerencia.
Indicador: Responsabilidad y Participación.

Cuadro N° 09

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Linares v Ramírez (2015)



Fuente Linares y Ramírez (2015)

Según el 100% del personal encuestado se inclinó por responder que si tiene clara su responsabilidad y participación referente al departamento donde trabaja. Según Chiavenato (2009), La responsabilidad y participación organizacional, es el compromiso integral de todo el sistema organizacional para el logro de los objetivos planteados. (p.98).

Como se puede observar, a pesar de no existir en la empresa lineamientos para el desarrollo de sus actividades, es evidente que el personal de TCN, C.A., están claros en sus responsabilidades, y es por esta razón quizás que se han omitido los principios gerenciales necesarios para el mejor desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Pregunta N° 10

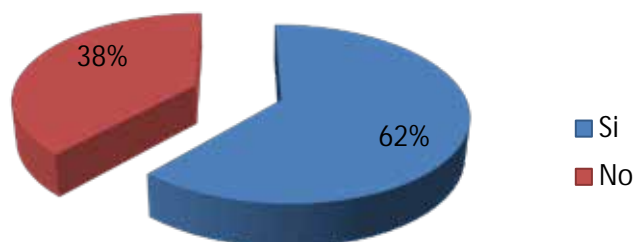
¿Los empleados tienen la capacitación y adiestramiento necesarios para ejercer los distintos puestos?

Dimensión: Gerencia.
Indicador: Capacitación y Adiestramiento.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	62%
No	5	38%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 38% del personal encuestado se inclinó por responder que no tienen la capacitación y adiestramiento para ejercer sus funciones mientras que el 62% restante manifestó si tenerlos. Según Chiavenato (2009) sostiene que: el adiestramiento y la capacitación son el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. (p 386)

Es importante que la empresa TCN C.A., invierta más en la capacitación y

adiestramiento de su personal, porque esto en definitiva se traduce en beneficio para la empresa, y ayuda en el logro de los objetos. Además de que motiva a los empleados ya que aprenden y conocen cosas nuevas, que pueden poner en práctica al ejecutar sus labores diarias.

Pregunta N° 11

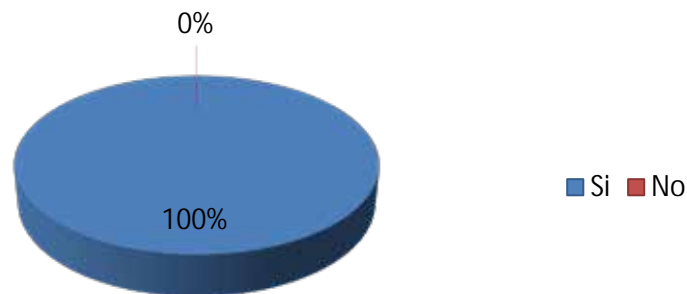
¿Cree usted necesario diseñar un plan estratégico que incluya las políticas y procedimientos para mejorar las funciones y desempeño de la organización?

Dimensión: Gerencia.
Indicador: Lineamientos Estratégicos.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 100% del personal encuestado se inclinó por responder que si es necesario diseñar un plan estratégico que incluya los procedimientos para mejorar las funciones y el desempeño de la organización. Según Stones (2010) plantea en cuanto a la necesidad de los lineamientos estratégicos lo siguiente: “Actualmente se pone en empeño de lineamientos estratégicos para comunicar información relativa a cambio, se diseñan por necesidad de mejorar condiciones de normas y procedimientos y funciones que deberán ocupar cada uno de los individuos que integran la organización”. (p. 120).

Es importante destacar que el personal no se resiste al cambio, por el contrario

casi que lo exige, es decir, están convencidos de la necesidad de implementarlo, y esto ayuda a su crecimiento personal. Por lo que es necesario que se implementen un plan estratégico que incluya políticas y procedimientos para mejorar las funciones y desempeño de la organización

Pregunta N° 12

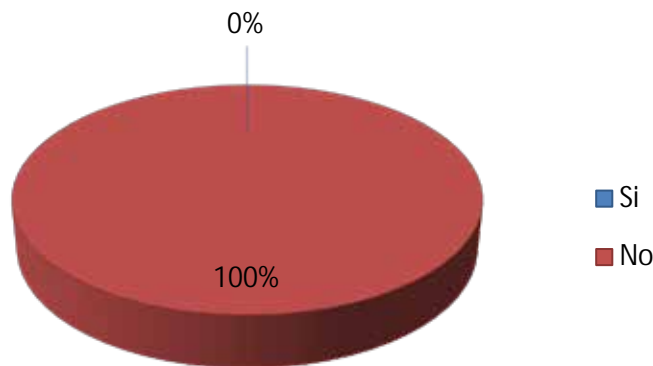
¿Existen guías, políticas o procedimientos que deben seguir los empleados de la empresa para realizar el trabajo a ejecutar?

Dimensión: Gerencia
Indicador: Guías, políticas y procedimientos.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Linares y Ramírez (2015)



Fuente: Linares y Ramírez (2015)

Según el 100% del personal encuestado se inclinó por responder que no existen políticas ni procedimientos para ejecutar las funciones. Según Martínez, (2009) plantea que: “las políticas y los procedimientos son una parte esencial de la administración de negocios, dado que evita a los empleados tener que reinventar la rueda, y proporcionan un parámetro contra el cual pueden ser juzgados los desempeños individuales” (p.79).

Conforme al resultado de la encuesta, es de vital importancia que la empresa TCN, C.A., proceda a establecer guías, políticas o procedimientos que deben seguir los empleados de la empresa para realizar el trabajo a ejecutar, tales como definir las tareas del personal, el tiempo de realización, el uso de materiales tecnológicos y financieros, y lo más importante, aplicar métodos de trabajo y control para lograr eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos de la empresa.

Identificación de los factores críticos.

Para identificar acertadamente los factores críticos que afectan el proceso administrativo de la empresa TCN, C.A., es necesario realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades (Análisis FODA), a fin de establecer las fallas que ocurren dentro de la empresa. El FODA es una herramienta sencilla, que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan, y así poder delinear la estrategia para el logro de sus metas y objetivos. A continuación se presenta el siguiente análisis

Cuadro Nro. 3 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Las funciones administrativas logran que sus subordinados obtengan los objetivos planteados	El personal está dispuesto a aceptar lineamientos procedimentales para su capacitación y adiestramiento
Los empleados tienen clara su responsabilidad y participación referente al departamento donde trabaja.	Diseñar un plan estratégico que incluyan las políticas y procedimientos para mejorar las funciones y desempeño de la organización.
Los empleados tienen la capacidad y adiestramiento necesario para ejercer los distintos puestos	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Los empleados no realizan las planificaciones con anterioridad para lograr los objetivos	La organización no posee un plan gerencial adaptado a las necesidades de la organización
Las tareas asignadas no están organizadas para alcanzar los objetivos planteados	
En caso de no cumplir el propósito de las actividades, no se establecen medidas correctivas	
La empresa no cuenta con un organigrama donde indique la estructura y funcionamiento del personal	
La empresa no cuenta con lineamientos procedimentales que orienten al personal en relación a los pasos a seguir para el desarrollo de sus funciones	
No existen guías, políticas o procedimientos que deben seguir los empleados para realizar el trabajo a ejecutar	

Luego de la interpretación y análisis de los datos, se concluye en que estos indican la ausencia y necesidad de tener lineamientos estratégicos claros dentro de la empresa TCN, C.A., que permita el buen desempeño de sus empleados, la acertada supervisión y el buen desempeño de los procesos. De allí que los lineamientos permitan definir las norma y procedimientos requeridos para poder manejar controladamente las actividades del departamento de administración.

Cabe destacar que del resultado de la encuesta realizada, se pudo evidenciar la disposición que tienen los trabajadores de aceptar la implementación de esos lineamientos, a los fines de mejorar sus funciones y prestar un mejor servicio en la organización.

A través de la aplicación esta herramienta (FODA), se hizo un análisis de los procesos internos y externos que inciden en la gestión administrativa en TCN, C.A., evaluando así las fortalezas y debilidades que se relacionan con el ambiente interno, y las oportunidades y amenazas que se reflejan en el entorno externo.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La empresa TCN, C.A., viene presentando dificultades en el área administrativa, en virtud de que está siendo dirigida por la propia propietaria, quien siente que tiene los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio y por años ha evitado asesoría y apoyo de personal calificado.

Así mismo hemos podido observar, que se ha incurrido en el error de que la toma de decisiones recaen sobre una sola persona, lo que ha permanecido así durante mucho tiempo, lo que le resta a la empresa la oportunidad de crecer por una falta o ausencia del pensamiento estratégico de la dueña, quien funge a su vez como la directora general.

Ante esta situación se requiere establecer lineamientos para descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la organización. La empresa debe tener vida propia, que no dependa de una o dos personas, por lo que es preciso contratar al personal calificado para gerenciar, llevar la contabilidad, la producción, logística, etcétera, con lo cual se podrán detectar las oportunidades y aprovecharlas en su momento.

En tal sentido, el propósito de esta investigación es proporcionar lineamientos estratégicos atendiendo a las características generales de TCN, C.A., permitiendo optimizar su funcionamiento operativo, dirigido a presentar una gestión eficiente, eficaz, precisa, confiable y organizada, que facilite la toma de decisiones a tiempo.

Es evidente que día a día existe un continuo cambio en el mercado, es por ello, que se revisaron y rediseñaron estrategias que proporcionan, tanto a la empresa como a los clientes, satisfacciones y beneficios que garantizan la estabilidad y supremacía en el mercado; claro está previo el estudio de todas las variables y su relación con el entorno económico y financiero.

5.2. Objetivo de la Propuesta

El objeto de la propuesta es desarrollar unos lineamientos que permitan estratégicamente el mejor funcionamiento de la gerencia de la empresa TCN, C.A. En una organización de una manera u otra el gerente tienen que tomar sus decisiones basado en el tratamiento adecuado de la información financiera que permitirá alcanzar las metas propuestas de acuerdo a los planes de inversión.

5.3. Justificación

Los lineamientos establecidos para optimizar la gestión administrativa en TCN, C.A., permiten mejorar, controlar y ajustar dicha gestión administrativa, lo cual es de vital importancia debido a que, se pretende fortalecer una nueva cultura organizacional, que garantice estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento

Con la propuesta se beneficia a la empresa TCN, C.A, en el rendimiento y funcionamiento de su gestión administrativa. Situación que proporciona una mejor visión global, donde interactúan todos los aspectos que conforman una empresa, de manera que, conjuntamente con la utilización de los recursos tanto materiales como humanos se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos, misión, metas, planes y programas de la empresa, y en consecuencia una gestión efectiva y eficaz.

La empresa TCN, C.A., se encuentra en un complejo proceso de reestructuración para colocarse a la par del resto de las empresas en el mercado. Para lograr este objetivo la empresa debe crear y adoptar normas y procedimientos que permitan organizar, establecer y mantener el sistema de control interno necesario para garantizar el desarrollo de una gestión administrativa y propiciar con éxito el desempeño laboral adaptado a los nuevos paradigmas de la Gestión Administrativa.

5.4. Fundamentación

Por cuanto la empresa TCN, C.A., presentó deficiencias en sus funciones internas así como en el desempeño de sus actividades, debido a que no cuenta con un sistema gerencial definido, basado en planes estratégicos efectivos, se propuso optimizar la gestión administrativa, fundamentado en los principios de calidad, excelencia y productividad, todo a los fines de que se puedan apreciar resultados en las operaciones y control interno en la gestión gerencial de TCN C.A., integrando los órganos de gerencia, administración, inspección, defensa y resguardo en una sola unidad gerencial, para lograr así la integración de esfuerzos y minimizar la dispersión de funciones.

Es preciso también destacar que se requiere el establecimiento de procedimientos y reglamentaciones a través de un presupuesto organizacional, que permita manejar un flujo de caja adecuado destinado a la aplicación de las estrategias

y la puesta en práctica de las mismas, y en consecuencia debe estar incorporada a la planificación presupuestaria, su disponibilidad y existencia financiera. Se requiere además evaluar el espacio físico, las instalaciones, el personal requerido.

5.5. Estudio de Factibilidad.

5.5.1. Factibilidad Institucional

La empresa tiene la disponibilidad de aceptar la propuesta, así como el personal está en disposición de aceptar los lineamientos. Por lo que, desde el punto de vista institucional la propuesta es factible.

5.5.2. Factibilidad Legal.

A los fines de establecer los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa en TCN, C.A., se debe tomar en consideración el aspecto legal que permite sostener las bases del marco operativo funcional de la organización. A tal efecto la empresa, a través de un estudio jurídico, deberá cumplir y acatar las normas legales vigentes en el ordenamiento jurídico venezolano.

5.5.3. Factibilidad Técnica

La empresa cuenta con todo el recurso técnico disponible ya que posee equipos de computación, con programas actualizados para los requerimientos de la investigación, los cuales estuvieron a disposición de las investigadoras.

5.5.4. Factibilidad Operativa

En cuanto al recurso humano que se utiliza, es el mismo que actualmente labora en la administración. Sin embargo, solo se requiere de una persona que se encargará del entrenamiento o charla, presentar los lineamientos, dar inicio al mismo y realizar el primer seguimiento; es decir, informar y prepara cómo realizar los procedimientos que se deben cumplir dentro de éste.

5.5.5. Factibilidad Psicosocial

Todo cambio genera una resistencia y sin embargo, este no es el caso, pues el personal involucrado en la implementación de los lineamientos estratégicos está consciente de la necesidad que tiene TCN, C.A., del mismo, para su permanencia en el sector manufacturero, situación que asegura su estabilidad laboral: por lo tanto existe aceptación de la propuesta.

5.6. Desarrollo de la propuesta.

En este sentido, después de analizar los resultados establecidos en el Capítulo IV, se le dará prioridad a la implementación de lineamientos en el área administrativa de la empresa. En este sentido se propone:

- **Establecer un Departamento Gestión Estratégica**, representado por los miembros de la junta directiva de la empresa, a los fines de que se proceda a planificar con anterioridad los planes y estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización. Deberá asimismo planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo; organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; tomar decisiones,

supervisar; controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. Este departamento de gestión estratégica, deberá también: Supervisar a los gerentes de cada área: estar enterado de cualquier anomalía que suceda en la empresa para poder solucionarla: atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean; atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa: conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas; establecer los planes de desarrollo de la empresa; conocer el mercado y tomar las medidas necesarias y las decisiones finales para que la empresa funcione con éxito.

- **Designar un Gerente administrativo**, que tenga formación académica y la capacitación necesaria para que pueda controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal. A tal efecto, corresponderá al Gerente administrativo, evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos. Deberá asimismo conocer las competencias, funciones y actividades correspondientes a la organización, a los fines de elaborar un plan estratégico bien fundamentado y bien implementado. Si parte del personal considera que no existe una planificación previa del trabajo para el logro de los objetivos, entonces el Gerente administrativo debe definir de forma eficiente la misión de la organización para que pueda entonces dar dirección y orientación. Igualmente debe el Gerente administrativo diseñar y determinar la estructura organizacional, prever los requerimientos de personal, asignar los roles y tareas a la persona, prever la necesidad de materiales, maquinarias, establecer los procesos de trabajo y asignar los recursos que se requieren. Será el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa. Entre las principales tareas que el gerente administrativo de TCN, C.A., deberá cumplir

están: Supervisar normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y los sistemas de proceso de datos; será el responsable, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados; deberá elaborar, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos; será el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse: deberá negociar con proveedores los términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos; deberá manejar el inventario; será el encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

- **Reorganizar el Departamento de Recursos Humanos:** Tomando en consideración que en la empresa TCN, C.A., el departamento de recursos humanos está limitado a la contratación de personal y liquidación de sueldos, es preciso su reorganización, a los fines de que se desarrolle el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa. Para ello se requiere que este departamento este liderado por una persona calificada, con estudios en la materia, que ayude a mejorar el clima de trabajo, a los fines de mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos; otorgar beneficios, crear sistemas de comunicación, preparar eventos y proyectos en equipo para impulsar un clima de crecimiento necesario en la empresa. Por otra parte, es preciso que el personal de TCN, C.A., reciba formación adicional para desempeñar mejor sus funciones, y de esta manera estén motivados y actualizados. Corresponderá también al departamento de recursos

humanos, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo; atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento podrán ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización; es importante también la selección del personal, y esto es uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial, para lo cual es necesario realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aportara al puesto de trabajo; también deberá tomar en consideración el desarrollo del personal que labora en la empresa, que puede implementarse a través de planes de carrera o programas en los cuáles las personas puedan adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización. Corresponderá también a la gerencia de recursos humanos, controlar aspectos como el ausentismo laboral, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla y corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto; corresponderá también estudiar las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales para implementar medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa. Por último es necesario promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, y de esta manera mejorar el ambiente laboral que se traducirá en mayor rendimiento y productividad.

- **Organizar el Departamento de Auditoría Interna:** Conforme a los resultados del presente trabajo de investigación y tomando en cuenta las debilidades de la empresa TCN, C.A., es importante que se proceda a la realización de una auditoría administrativa, y de esta manera ayudar a la organización a cumplir sus objetivos aportando, un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de

riesgos, control y gobierno. En el caso específico de TCN, C.A., es de suma importancia que exista una revisión regular por un personal calificado para determinar que el sistema de control interno en general es el adecuado, y mediante pruebas constantes, determinar que han resultado operativamente efectivos. Es preciso entonces que el auditor interno se convierta en los ojos y oídos de la dirección de la empresa, teniendo en cuenta que la persona designada deberá tener no solo calificación sino también ética moral, ya que lo que se persigue es que sea una persona que con el tiempo logre obtener un alto dominio de todas y cada una de sus funciones de la empresa, para que le permita convertirse en un asesor de los ejecutivos de la gestión empresarial. El objetivo principal será ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Para ello es necesario: Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización; vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, tanto el contable como el operativo; proteger los activos de la empresa, evitando pérdidas por fraudes o negligencias; asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables; estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia; promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalizada la investigación a los fines de establecer los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa de la empresa TCN, C.A., se presentan las siguientes conclusiones:

- La empresa TCN, C.A. no cuenta con suficientes recursos tecnológicos para la ejecución de los procesos administrativos, lo que evidencia que muchos de los procesos ejecutados no se hagan en el tiempo requerido y con calidad requerida.
- Se pudo deducir que falta planificación en la organización de las tareas a ejecutar por parte de la mayoría del personal, dado que, a falta de planificación el contacto del día a día laboral es lo que ha permitido a los trabajadores desarrollar sus funciones.
- Con respecto a la organización de las actividades relacionadas con el logro de los objetivos, no existe coordinación de las mismas ya que, al no poseer un plan de trabajo definido no es posible organizar las actividades y por consiguiente no se pueden conocer las metas organizacionales planteadas por la gerencia.
- Solo el personal de confianza conoce las metas organizacionales de la gerencia, a diferencia del resto de los subordinados que no se les transmite los objetivos de la gerencia, es decir, existe una inadecuada dirección gerencial que solo es transmitida a pocos empleados de la organización, lo que incide notablemente en que no puedan realizarse mediciones de cumplimiento de sus funciones con respecto a los objetivos planteados por la gerencia.

- Existe cierta incomodidad en el personal al manifestar que en algunas ocasiones realizan actividades que no son de su competencia, por lo que no se realizan mediciones que puedan establecer acciones correctivas sobre las tareas ejecutadas, esto trae como consecuencia que exista reproceso en muchas de las actividades establecidas, y no se generen acciones correctivas que permitan mejorar la gestión administrativa en cada una de las unidades de negocio.
- Aun cuando la empresa cuenta con una estructura organizacional definida, ésta no es dada a conocer a gran parte del personal que labora en la misma, lo que afecta notablemente en la segregación de funciones y conocimiento de las líneas de mando, lo cual es de vital importancia para el desarrollo y medición de las funciones a ejecutar.
- La empresa TCN, C.A., no cuenta con unos lineamientos estratégicos como herramienta guía en la ejecución de las funciones, por lo que existe un desfase entre lo que se plantea la gerencia y lo que se ejecuta por parte de cada uno de los miembros que integran el departamento de administración.
- Pese a no contar con unos lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa, el personal de TCN, C.A., tiene claro cuál es su responsabilidad de acuerdo a las funciones que realiza, pero no existe el compromiso con los objetivos de la gerencia ya que la misma no los transmite hacia todo el personal sino solo al personal de confianza.
- Se pudo determinar que la empresa no cuenta con un plan de capacitación y adiestramiento para su personal lo que incide directamente en la calidad y rendimiento de sus funciones..
- Al no tener unos lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa, no existen definidas las políticas y procedimientos de la gestión de la empresa, lo que evidencia aún más la necesidad de diseñar estos lineamientos en el departamento de administración.

Recomendaciones

- La adquisición de una plataforma administrativa contable a fin de tener un mejor control y manejo en la ejecución de los procesos administrativos.
- Elaborar un plan de ejecución de tareas a fin de poder definir la planificación de las tareas a ejecutar por parte del personal, y poder hacer establecer las mediciones del desempeño del personal.
- Con respecto a la organización de las actividades relacionadas con el logro de los objetivos, se recomienda la aplicación del plan de trabajo para organizar las actividades y por consiguiente poder medir el cumplimiento de las metas organizacionales planteadas por la gerencia.
- La Gerencia de la Empresa TCN, C.A., debe dar a conocer los objetivos organizacionales y de esta manera poder contar con un equipo de trabajo consciente de la visión y misión de la organización.
- Implementación de un programa de evaluación del desempeño, a fin de medir el rendimiento en la ejecución de las tareas asignadas y definir los lineamientos para cada tarea, minimizando el margen de error y evitando los reprocesos.
- Dar a conocer al personal que labora en la empresa la estructura organizacional, ya que esto permite dar conocimiento de las líneas de mando, lo cual es de vital importancia para el desarrollo y medición de las funciones a ejecutar.
- El diseño de lineamientos estratégicos como herramienta guía en la ejecución de las funciones, a fin de evitar desfase entre lo que se plantea la gerencia y lo que se ejecuta por parte de cada uno de los miembros que integran el departamento de administración, esto permitirá el logro de los objetivos de la gerencia y controlar de esta manera la gestión del negocio.
- Los lineamientos estratégicos permitirán definir claramente cuáles son las actividades a ejecutar, y esto permitirá verificar las áreas de conocimiento que

deberán ser reforzadas en cada uno de los miembros de la organización.

- La implantación de un plan de capacitación y adiestramiento para su personal a fin de mejorar sus conocimientos para la calidad y rendimiento de sus funciones.
- Lo anterior se traduce en beneficios generales a la organización al ser desempeñadas de una mejor forma las obligaciones de los empleados, estableciendo entonces un ambiente en el que éstos o cualquier persona que ingrese nuevo a la organización se sienta agradado con su trabajo.
- Con relación a lo que se debe de tomar en cuenta al elaborar los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión administrativa de TCN, CA., es básico que se conozcan las funciones que se realizan en cada uno de los cargos dentro de la empresa, para poder establecer los procedimientos a ejecutar y así llegar a optimizar los procesos gerenciales y agilizar la toma de decisiones de la organización.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2124). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Venezuela: Episteme.
- Chiavenato, I. (2011). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 5° Edición. Bogotá – Colombia: McGraw - Hill Interamericana.
- Di Damas, A. (2014), **trabajo titulado “Propuesta de un Modelo Gerencial Bajo el Enfoque del Balanced Scorecard”**, desarrollado en la Universidad Bicentennial de Aragua
- Fernández, C. y Baptista, P. (2009). **Metodología de la investigación.** (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- Gates, B. (2009). **Conceptos & Herramientas de la Administración Tecnológica** – Editorial: McGraw Hill. España.
- Gómez Rondón, F. (2009). **Sistema y Procedimientos Administrativos.** Caracas – Venezuela: Ediciones: Fragar.
- Hernández, P, Fernández M. y Baptista. (2009). **Como se elabora el Proyecto de Investigación** (Para los estudios descriptivos, diagnósticos, evaluativos experimentales y los proyectos factibles). Caracas: Consultores Asociados C.A.
- Loreto, Jesús (2012) **trabajo de investigación titulado “Modelo para gerenciar la dirección de transporte de la Universidad Rómulo Gallegos (URG) bajo un enfoque de innovación Administrativa”**. Desarrollado en la Universidad Rómulo Gallegos, para optar al título de Licenciado en Contaduría.
- Marante y Silva (2012). **“Propuesta de un Manual para el Departamento de Administración de la Empresa Aquí Repuestos, C.A.”**. Trabajo de Grado para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad José Antonio Páez.

- Martínez, P. (2009). **Conceptos de Administración Estratégica**, (5ª ed.) México: Editorial Prentice Hall.
- Morles, A.. (2012) **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales**. (4a ed.) Editorial: Limusa
- Mills, F. (2009). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición**.
- Munich, A. y Martínez V. (2010). **Gestión Empresarial del Siglo XXI**. México: Editorial BenaLum.
- Nickerson, A. (2011). **Procesos Administrativos**. México: Editorial Benalum.
- Rabello y Torrealba. (2015). Trabajo de grado **denominado “Modelo de Gestión Gerencial de los procesos Administrativos en la Empresa Comercializadora R. Gómez”**, Desarrollado en la Universidad de Carabobo, Núcleo la Morita, para optar el título de Licenciado en Administración comercial.
- Ramírez, G. (2010). **Diccionario de Metodología de la investigación científica**. México. Editorial LIMUSA, S.A.
- Rebolledo (2013), trabajo de investigación titulado **“El Gerente, Promotor de los Modelos de Gestión Administrativa”**, Desarrollado en la Universidad Simón Rodríguez, para optar al título de Licenciado en Administración de Recursos Materiales y Financieros
- Reyes, Joaquín, (2009). **Planeación y Organización y Administrativa de las empresas**. (3a. ed.). México. Thomson Editores, S.A.
- Robbins, R. (2009). **Los Procesos Administrativos**. Caracas – Venezuela: Editorial PANAPO.
- Sabino, C. (2010). El Proceso de Investigación. Editorial: El Cid Editor. Buenos Aires - Argentina.

Sampieri H., Roberto y otros, (1995). **Metodología de la Investigación.** (2a. ed.)
México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.

Whittington G. (2010). **Principios de Administración.** Séptima Edición. México
D.F.Editorial Continental.

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIO



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Solicito su colaboración para responder el presente instrumento, el cual ha sido diseñado para evaluar los componentes de la organización para la que usted labora, con la finalidad de elaborar un plan estratégico destinado a optimizar la gestión administrativa de la empresa TCN, C.A., ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

Los datos suministrados se tratarán confidencialmente y solo serán utilizados en la elaboración del trabajo de grado en la Escuela de Administración, carrera Administración de Empresas.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Seleccione con una X la opción que considere correcta
- No marque más de una alternativa a la vez.
- Si tiene alguna duda consulte al encuestador.

INSTRUMENTO

1. ¿La institución posee un plan gerencial adaptado a las necesidades de la misma?

Sí No

2. ¿Los empleados realizan las planificaciones con anterioridad para lograr los objetivos?

Sí No

3. ¿Las tareas asignadas están organizadas para alcanzar los objetivos planteados?

Sí No

4. ¿Las funciones administrativas logran que sus subordinados obtengan los objetivos planteados?

Sí No

5. ¿En caso que no se cumpla el propósito de las actividades tienen establecidas medidas correctivas?

Sí No

6. ¿Cuenta la empresa con un organigrama donde indique como está estructurada el personal y sus funciones?

Sí No

7. ¿Cuenta la empresa TCN, C.A. con un manual de procedimientos que orienten al personal en relación a los pasos a seguir para el desarrollo de sus funciones?

Sí No

8. ¿Cree usted que un manual de procedimientos ayudará a la capacitación y adiestramiento del personal?

Sí No

9. ¿Considera que cada empleado de la empresa TCN, C.A. tiene clara su responsabilidad y participación referente al departamento donde trabaja?

Sí No

10. ¿Los empleados tienen la capacitación y adiestramiento necesarios para ejercer los distintos puestos?

Sí No

11. ¿Cree usted necesario diseñar un plan estratégico que incluya las políticas y procedimientos para mejorar las funciones y desempeño de la organización?

Sí No

12. ¿Existen guías, políticas o procedimientos que deben seguir los empleados de la empresa para realizar el trabajo a ejecutar?

Sí No