

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL  
CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA  
EMPRESA SERVICE CLOVER., C.A  
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO.**



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Los  
Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover C.A  
Ubicada en Valencia Estado Carabobo.**

**Autor: Wendy Izarra  
C.I: 19.842.579**

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Los  
Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover C.A  
Ubicada en Valencia Estado Carabobo.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
Administración de Empresas

Autor: Wendy Y. Izarra Z.  
Tutora: Licda. Isabel Pantoja

San Diego, Diciembre 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 000128-2018

San Diego, 03 de Diciembre del 2018

Ciudadana

Wendy Yuleidis Izarra Zambrano

C.I. 19.842.579

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: "Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional para los Procesos Administrativos en la empresa Service Clover C. A ubicada en Valencia Estado Carabobo"; como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted.

Atentamente,

Paul Yandira Páez  
Decana (E) de la Facultad de Ciencias Sociales



"Se Aprueba Proyecto (Anexo D.) sin revisión Metodológica".



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

#### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Isabel Pantoja, portadora de la cédula de identidad N° V-11.807.313., en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Wendy Y. Izarra Z. portadora de la cédula de identidad N° V-19.842.579., titulado **Estrategias Basada en el Cambio Organizacional Para los procesos Administrativos en la Empresa Service Clover C.A Ubicada en Valencia Estado Carabobo**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en 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 28 días del mes de Noviembre del año dos mil Dieciocho.

*Isabel Pantoja*  
Licda. Isabel Pantoja  
N° V-11.807.313

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso, por permitirme estar en este mundo, y por acompañarme en todos los momentos de mi vida.

A mi madre, Yoleida de Izarra Zambrano por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Williams Izarra por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermana y hermano, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A la Sra María Tibusay Rodriguez por ser parte de mi vida, por apoyarme incondicionalmente en todo momento, por ser una mujer con hermosos sentimientos, a ella le debo y le agradezco muchísimo porque siempre me apoyo en lograr esta meta, y le doy gracias a dios por haberla colocado en mi camino, muchísimas gracias Sra Tibusay la quiero Mucho.

A todos ellos dedico este logro alcanzado  
**Wendy Y. Izarra Z.**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Tutor la Licenciada Isabel Pantoja, por ayudarme en la realización de esta investigación facilitándome sus conocimientos y experiencias adquiridas a través de su exitosa carrera.

A la empresa Service Clover., CA, por atenderme y facilitarme toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A mi amiga y compañera Rosmairyn Rivero, con quien compartí conocimientos, experiencias y alegrías en toda la carrera universitaria.

A todas aquellas personas que de alguna manera formaron parte importante y colaboraron con el logro de esta investigación.

A todos mil gracias.

**Wendy Y. Izarra Z.**

## ÍNDICE GENERAL

Índice de cuadros .....	
Índice de Gráficos .....	
Resumen Informativo .....	
Introducción .....	1
<b>CAPITULOS</b>	
<b>I. Planteamiento del Problema</b> .....	3
1.1.1. Formulación del problema .....	5
1.2. Objetivos .....	5
1.2.1. Objetivo General .....	5
1.2.2. Objetivo Específicos .....	5
1.3. Justificación .....	5
<b>II. Marco Teórico</b> .....	7
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Bases Teóricas .....	11
2.3. Definición de Términos Básicos .....	22
<b>III. Marco Metodológico</b> .....	25
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación .....	25
3.2. Fases de la Investigación .....	26
<b>IV. Resultados</b> .....	30
4.1. Presentación de los resultados .....	30
<b>V. La Propuesta</b> .....	46
5.1. Descripción de la Propuesta .....	46
5.2. Justificación de la Propuesta .....	46
5.3. Objetivo de la Propuesta .....	47
5.3.1 General .....	47
5.3.2 Específicos .....	47
5.4. Factibilidad de la Propuesta .....	47
5.5. Desarrollo de la Propuesta .....	49
<b>CONCLUSION</b> .....	59
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	61
<b>REFERENCIAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	65

## INDICE DE CUADROS

CUADROS	pág.
1 Trabajo en Equipo.....	31
2 Proceso Administrativo.....	32
3 Conocimiento.....	33
4 Rendimiento Laboral.....	34
5 Registro de Documentación .....	35
6 Tecnología y Materiales.....	36
7 Planificación Administrativa.....	37
8 Funciones Administrativa.....	38
9 Corrección de Actividades.....	39
10 Estrategias.....	40
11 Hoja de Observación Directa.....	41
12 Matriz DOFA.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICOS	pág.
1 Trabajo en Equipo.....	31
2 Proceso Administrativo.....	32
3 Conocimiento.....	33
4 Rendimiento Laboral.....	34
5 Registro de Documentación .....	35
6 Tecnología y Materiales.....	36
7 Planificación Administrativa.....	37
8 Funciones Administrativa.....	38
9 Corrección de Actividades.....	39
10 Estrategias.....	40



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

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL  
PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA  
EMPRESA SERVICE CLOVER C.A., UBICADA  
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora: Wendy Izarra  
Tutora: Licda. Isabel Pantoja  
Fecha: Diciembre de 2018

**RESUMEN**

La presente investigación se desarrolló en la empresa Service Clover, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Esta organización presenta como problemática deficiencia en los procesos administrativos, que afectan a toda la organización, ocasionado que se genere un manejo de información y documentación no apropiado que ocasiona pérdida de documento, información no veraz o inexistente. Es por ello, que se plantea como objetivo general proponer estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en los procesos administrativos. En este sentido, la investigación se enmarcara en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación descriptiva. Entre las técnicas de recolección de información empleadas se tiene la observación directa y como instrumento se usara la hoja de observación, la cual permitirá diagnosticar la situación actual que presenta con respecto a los procesos administrativos. También se utilizó la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a una población conformada por 10 trabajadores. Este instrumento permitió identificar los elementos administrativos que se relacionan en el cambio organizacional. Luego de recopilar los datos, es necesario analizar de forma clara para así poder elaborar estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en el proceso administrativo de la empresa Service Clover, C.A. Finalmente el análisis D.O.F.A., para realizar las estrategias en el cambio organizacional que permitan las mejoras en los procesos administración durante la investigación,

**Descriptores:** Estrategias, Procesos Administrativos, Administración.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio). Cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas. Es por ello, que ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización y la orienten hacia el éxito.

Por otra parte, es necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

En este orden de ideas, se traza la presente investigación, específicamente en la empresa Service Clover, C.A., La problemática que presenta esta corporación es deficiencia en los procesos administrativos, que afectan a toda la organización, ocasionado que se genere un manejo de información y documentación no apropiado que ocasiona pérdida de documento, información no veraz o inexistente. Por ello, el objetivo general es proponer estrategias basadas en el cambio organizacional para los procesos administrativos en la empresa Service Clover, C.A. Para dar cumplimiento al mismo, la investigación se estructura en cuatro capítulos a saber:

**Capítulo I El problema:** este capítulo muestra, el contexto del problema, el planteamiento del problema, en el cual se procedió a plantear el problema de la investigación. En segundo lugar, el objetivo general del estudio, así como los objetivos específicos y en tercer lugar se presenta la justificación de la investigación

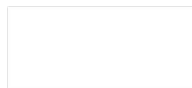


**Capítulo II Marco Teórico:** está conformado por los estudios anteriores que dan soporte a la investigación, como son los antecedentes, los cuales sirven de parámetro al presente estudio. También se presenta las bases teóricas constituido por las diferentes teorías que conforman el estudio y se definen los términos básicos.

**Capítulo III Marco Metodológico:** comprende el tipo de investigación empleada, así como las técnicas de recolección de información y las respectivas fases de la investigación.

**Capítulo IV Resultados:** este capítulo contiene los resultados y el diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos que presenta la empresa.

**Capítulo V La Propuesta:** este capítulo contiene la descripción de la propuesta, la justificación de la propuesta, los objetivos generales y específicos, la factibilidad tanto institucional como operativa y técnica y por último el desarrollo de la propuesta.



# CAPÍTULO I

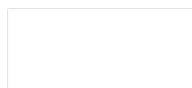
## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

El cambio organizacional es aquella estrategia que hace referencia a la necesidad de mejoras. Está basada en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras, así que hay muchos que están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

La verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se les considere a éstas como parte de este proceso, es necesario conocer sus valores, sus creencias y su comportamiento. Una administración se debe centrar en lograr que se realicen la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzar los objetivos relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

La administración posee cinco variables principales que constituyen su estudio las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura. El cual, es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena administración. Así pues, estudiar las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados, también es de gran importancia, ya que ella es el subsistema clave dentro de un sistema



organizacional comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

En consecuencia la administración, tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Constituye la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común a través de la división del trabajo y funciones con jerarquía de autoridad, compromiso y responsabilidad.

Por otra parte, muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. El cambio organizacional en los procesos administrativos es importante, ya que facilitará tener una buena organización en el área de trabajo tanto interna como externa y un mejor control a la hora de buscar cualquier información de la empresa.

En este orden de ideas, la empresa Service Clover C.A, presenta como problemática mala organización dentro de la administración, una de las causas que se ha detectado en tal sentido, es el mal manejo de información y documentación la cual ocasiona la pérdida de documento, la falta de orden es el principal motivo para mejorar el proceso administrativo de la empresa.

En conclusión, los empleados de Service Clover., C.A no cumplen sus funciones como debería de ser, el departamento de administración no termina su labor a la fecha que corresponde, esto no sólo afecta a nivel interno, sino que, también afecta a nivel externo, provocando que los demás departamentos sean afectados debido a la tardanza que se ocasiona.

Por lo tanto las situaciones de cambio erradas pueden ocasionar serias consecuencias como son: resistencia a futuros cambios dado que la gente sentirá que sus peores miedos en cuanto a un cambio son justificados. La motivación podría

verse disminuida dentro de la organización porque las personas sienten confusión y caos que a menudo acompañan la pérdida de la confianza en la alta dirección.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

En atención a todo lo anteriormente mencionado, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar los procesos administrativos a través del cambio organizacional en la empresa Service clover C.A?

## **1.2 Objetivo de la Investigación**

### **1.2.1 General**

- ✓ Proponer Estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en los procesos administrativo en la empresa Service Clover C.A

### **1.2.2 Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa con respecto a los procesos administrativos.
- ✓ Determinar la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos administrativos de la empresa Service Clover C.A
- ✓ Elaborar estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en el proceso administrativo de la empresa Service Clover C.A.

## **1.2 Justificación de la Investigación**

La presente investigación se desarrolla a través del cambio organizacional, el cual presenta aspectos de mucha importancia que arrojarán beneficios para la empresa, Es así que la búsqueda de consenso mediante la organización ha rebasado sus límites más inesperados hasta el punto de que el uso de la tecnología; como por ejemplo internet, de manera excepcional favorece el intercambio de información, Por lo tanto, es fundamental que el individuo se logre llevar una comunicación altamente efectiva

en dicha organización. Por otra parte, desde el punto de vista de la organización, la relevancia de este estudio se encuentra plasmada en que la empresa podrá visualizar en forma precisa la influencia de la organización de sus trabajadores, ya que esto permitirá ubicarse en el tiempo y espacio para lograr los objetivos que se haya trazado.

Por otro lado, la empresa obtendrá beneficios de esta investigación, ya que le permitirá la opción de ampliar un poco más los conocimientos de cada uno de los empleados que laboran allí, permitiéndoles internalizar la misión y la visión de la misma, lo cual originará una serie de beneficios tanto para el trabajador como para la organización, incrementándose de este modo la satisfacción del personal de la organización; además la empresa tomara la decisión de poner o no en práctica las propuestas que se ofrecen cuando lo considere necesario los procesos administrativos.

En otro sentido, desde el punto de vista educacional, el estudio acerca de los cambios administrativos dirigido a las empresas como factor importante dentro de las organizaciones, puede ser utilizado por la Universidad José Antonio Páez “UJAP” en investigaciones similares al problema planteado en este estudio, como fuente de información o marco de referencia para otros investigadores.

Finalmente, la presente investigación brindará gran beneficio a la autora, ya que permitirá más conocimientos a lo largo de la carrera profesional, proyectándola en un futuro como talento humano calificado para desenvolverse efectivamente a las gestiones relacionadas a la administración de empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

De acuerdo con lo planteado en el problema, es necesario recurrir a una revisión de documentos contentivos de estudios que directa o indirectamente estén relacionados con esta investigación, con la finalidad de adquirir respaldo y conocimientos, evitándose de este modo investigar sobre algo que ya fue hecho.

La investigación realizada por Ohep. y Venero. (2016), en su trabajo especial de grado titulado **“Estrategias dirigidas al mejoramiento de los Procesos Administrativo en la Empresa Decoración Cerámicas C.A en el municipio Barinas Estado Barinas”**. El cual fue realizado en la universidad Experimental de los Llanos. Tuvo como objetivo general proponer estrategias dirigidas al mejoramiento de los procesos administrativos en la Empresa Decoración Cerámicas C.A en el municipio Barinas Estado Barinas. La cual carece de un proceso administrativo como tal.

El cual trae como consecuencia el desconocimiento en el campo organizacional y los resultados al término de cada ciclo monetario no son favorables, lo cual su índice en las ganancias de la organización es negativo, por lo que se realiza la investigación para dar solución a un problema práctico de tipo organizacional, que, permitirá establecer los procesos administrativos en la empresa, mejorando su funcionamiento

En cuanto al aporte de esta investigación al trabajo de grado se realizó bajo la modalidad de un proyecto factible, con apoyo a la investigación de campo, la muestra estuvo integrada por (05) personas y se empleó como técnica de recolección de información la observación directa y la entrevista, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la empresa y determinar los factores que afectan a la misma. Tomando en cuenta los aportes de la investigación se



logrará solucionar la problemática de la Empresa Decoración Cerámicas C.A., que en este sentido se formulará la propuesta para beneficiar a los empleados mediante la organización eficiente de las labores que deberán desempeñar.

De este modo afianzó el conocimiento sobre el tema de los procesos administrativos y se logró detectar cuáles podrían ser sus fallas en cada uno de esos procesos que obstaculizan el buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Asimismo, Rodríguez. (2016), realizan su investigación referente a las **Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento de los Procesos Administrativos de la Empresa Nacional del café S.A Ubicada en Guacara Estado Carabobo**. El cual fue realizado en la Universidad José Antonio Páez donde el objeto principal de su investigación fue la determinación de estrategias gerenciales que faciliten el mejoramiento de los procesos administrativos de la Empresa Nacional del café S.A Ubicada en Guacara Estado Carabobo.

Para lograr este objetivo se estudió el funcionamiento interno de la Empresa, ya que los problemas puntuales del mismo radican en torno a la falta de organización de políticas, normas, procedimientos, asignación de tareas, sentido de responsabilidad y la ausencia de controles sobre los procesos administrativos. Para lograr tales fines la metodología utilizada fue de una investigación de proyecto factible dada la naturaleza de la misma, esto se sustentó bajo el enfoque de una investigación de campo y documental, y se utilizaron como técnica de recolección de información la observación directa y la encuesta sustentada por (10) ítems, cuyos resultados permitieron evidenciar que es necesario poner en práctica dichas estrategias.

Este trabajo especial de grado es tomada en cuenta como antecedente, debido a la similitud e interés de mejorar dichos procesos dentro de la organización, y así permitan afianzar el compromiso con su trabajo y con la empresa, ya que los mismos indican todo lo que una buena gerencia debe realizar y lo que una organización debe poseer para así lograr el éxito.

Seguidamente, Salas (2015), en su trabajo de grado titulado **Diseño de un Plan de Calidad Total para el Mejoramiento de los Procesos Administrativos en la**

**Dirección de Hacienda de la Alcaldía de San Joaquín, Estado Carabobo.**

Realizado en la Universidad de Carabobo (UC), tuvo como objetivo general diseñar un plan de calidad total que permita mejorar los procesos Administrativos en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía de San Joaquín, Estado Carabobo a través del diseño de cargos, la metodología empleada fue de un proyecto factible y las técnicas utilizadas para la recolección de datos fue la observación directa, la encuesta y la revisión bibliográfica de documentos suministrados por la misma Alcaldía.

El estudio consultado se utilizó como referencia para la presente investigación, ya que aportará un conocimiento real acerca de la necesidad de conocer y aplicar las mejoras de los procesos administrativo, de igual manera, fue necesario realizar un organigrama funcional del departamento donde se presentaban las fallas, los autores sugirieron que para lograr la calidad total de los procesos administrativos, es necesario dotar de instrumentos de trabajo al personal y para lograr agilizar y beneficiar sus labores.

También, cabe citar la investigación realizada por Moreno,(2014), quien elaboró un trabajo especial de grado bajo el título de **La Privatización de la CANTV y los Procesos de Cambios exigidos en la Organización para garantizar un óptimo Servicio Telefónico y la Credibilidad en dicha Empresa Ubicada en Valencia Estado Carabobo.** Realizado en la UC, el cual tiene como objetivo general identificar fuentes de actitudes contrarias por parte del personal a los cambios requeridos en la empresa CANTV en el contexto del proceso de privatización y proponer estrategias tendentes a su erradicación en pro de la consecución de un excelente servicio y de la credibilidad del cliente en la organización.

Para lograr tales fines la metodología utilizada fue de una investigación de proyecto factible dada la naturaleza de la misma, esto se sustentó bajo el enfoque de una investigación de campo y documental, se utilizaron como técnicas de recolección de información la observación directa y la encuesta sustentada por (17) ítems, cuyos resultados permitieron evidenciar que es necesario poner en práctica dichos cambios requeridos en la empresa. En esta investigación la autora plantea las actitudes idóneas

para garantizar un óptimo servicio e identificar las técnicas y herramientas para reafirmar los estilos de conducta que garanticen el desarrollo personal y la proyección de una buena imagen del trabajador.

La autora concluyó con esta investigación, que era necesario el cambio de actitud en el personal de la CANTV para producir una cultura comprometida y diseñar un Programa de Desarrollo Gerencial que oriente las destrezas de los administradores; y así lograr los cambios que la organización requiere.

Este antecedente se relaciona de manera directa con el presente trabajo, ya que aporta lineamientos estratégicos para el cambio organizacional, basado principalmente en la gerencia, ya que esta debe estar en la perenne búsqueda de redefinir y hasta reinventar -innovar- nuevas acciones gerenciales orientadas a ajustar la praxis administrativa-gerencial

Por su parte, el autor David (2014), en su trabajo de grado titulado **El Cambio para la Transformación Organizacional en las personas de la Empresa Induplasma C.A en el Año 2014**. El cual fue realizado en la Universidad Salesiana Ecuador, y tiene como objetivo general ofrecer consejos e ideas sobre cómo identificar, afrontar y cambiar a las empresas de patrones de respuestas apabulladas (que huyen del cambio o del conflicto), atrincheradas (que se aferran al pasado y a comportamientos que han dejado de ser efectivos) y fantasiosa a la creación y mantenimiento de empresas de aprendizajes. Para lograr tales fines la metodología utilizada fue de una investigación de proyecto factible y las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación directa y la encuesta.

El cambio personal y grupal se logra con el apoyo activo que los gerentes y supervisores están dispuestos a ofrecer y que las organizaciones deben estimular al personal a crecer técnicamente y personalmente en conjunción con sus metas, de igual manera se menciona que las organizaciones deben utilizar acciones que promuevan la implantación de nuevos paradigmas educativos que le otorguen un valor especial al crecimiento personal y psicológico como complemento del crecimiento del trabajo y la humanización.

Igualmente, el autor señala la necesidad de configurar un nuevo proyecto de seres humanos que conjuguen las metas reales y organizacionales, procurándose un ambiente de aprendizaje impregnado de valores como: solidaridad, cooperación, justicia, congruencia, calidad, responsabilidad, honestidad, entre otros y así trascender los paradigmas imperantes en los estilos de vida.

El Aporte que se obtiene de este Antecedente, se relaciona con el presente trabajo, ya que aporta datos para el impulso y compromiso de todos los empleados hacia el cambio organizacional, lo cual puede ser útil para la alta dirección de la empresa, ya que le permitirá documentarse acerca del proceso de cambio y así incrementar la productividad y la calidad de los servicios prestados

## **2.2 Bases Teóricas**

Las teorías aportan conocimientos que van a contribuir en la orientación del desarrollo del estudio de investigación que constituye el fundamento, descripción y explicación del problema que se investiga. De tal manera se presentaran las bases teóricas que sustentan el presente estudio, las cuales esta referidas a las ideas teorizantes, los conceptos y enfoques que guardan relación con el mismo.

### **2.2.1 Administración**

Henry Mendoza (2011) afirma que la palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación, obediencia, al servicio de), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, estar al servicio de otro (de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia, para el cumplimiento de sus objetivos eficacia. La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado según José A. Fernández Arenas (2011)

### **2.2.2 Importancia**

Reyes Ponce (2010) explica que gracias a la importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. La administración en las organizaciones, estas han sido durante mucho tiempo la base para el cumplimiento de las metas de distintos grupos de personas y para estas empresas es fácil imaginarse la necesidad que deben tener de una administración correcta para el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.2.3 Proceso Administrativo.**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad según Harold y Heinz (2009). La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma, que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

#### 2.2.4 Elementos del Proceso Administrativo

Según Nicolás, (2011) afirma que las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

**Planeación:** "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización " Reyes Ponce, (2011). "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" Fernández Arenas. "(p. 16).

**Organización:** "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco. (2010)."Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán, "(p. 09).

**Dirección:** Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt Scanlan, (2009). Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Lerner y Baker.

**Ejecución:** Issac Guzmán, (2011) "explica que Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el

gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. “(p. 12).

### **2.2.5 Cambio**

Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio según Frank y Williams (2011). Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir, Para efectuarlo se requiere responder a las preguntas ¿Por qué cambiar? ¿Para qué cambiar? ¿Cuál es la dirección del cambio?

### **2.2.5 Cambio Organizacional.**

Según Adam Smith (2009) menciona que el Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

**Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de

estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

**Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Elementos necesarios en el proceso del cambio organizacional según Velázquez José (2010) son los siguientes:

- ✓ Un líder fuerte
- ✓ Una visión clara de lo que se necesita hacer
- ✓ Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajos
- ✓ Organización abierta al aprendizaje

## **2.2.6 El proceso de cambio organizacional**

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin (2011) estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

- ✓ Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
- ✓ El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el de correr de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

- ✓ Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones, Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- ✓ Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- ✓ Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.
- ✓ Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- ✓ Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal
- ✓ El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de

costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

### **2.2.7 Las Etapas del Proceso de Cambio.**

Issac (2011), explica que Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente

La Primera es un período de Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar. De una u otra forma, decidimos la forma actual de hacerlas

La segunda etapa es un período de Cambio, de Aclarar, de Reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera etapa es un período de Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación. Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro "Programa del Mes", sino algo que va a perdurar en la Organización.

### **2.2.8 La Singularidad de cada proceso de cambio**

Arthur Anderson (2009) afirma estar claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir

significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar

### **2.2.9 La Resistencia al Cambio**

Vale la pena hacer algunos comentarios sobre la más popular de todas las causas de fracaso mencionadas: la resistencia al cambio. Douglas Smith, en su obra *Taking Charge of Change* (2014), menciona que "la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma". (p. 09).

La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales. Así como La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas no tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- ✓ El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- ✓ La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.

✓ Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.

✓ La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.

✓ La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

#### **2.2.10 El proceso de cambio desde el punto de vista personal**

De acuerdo con lo que expresa William Bridges (2010), uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes. El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo". El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso. El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad. Revisemos entonces qué tipo de situaciones se plantean a niveles personal en cada una de estas etapas y cuales son algunas de las estrategias que pueden aplicarse.

#### **2.2.11 Teoría de cambio**

Creada por Kurt Lewin (2011), define el espacio vital en la que introduce los hechos que determinan la conducta de un individuo en determinada situación y momento y la importancia del cambio junto a sus factores relacionados.

### **2.2.12 Opciones y tipos de cambio**

Anderson y Barker. (2010) menciona que las opciones de cambio es el entorno en el que la organización es justificada, es decir en la categorías en las que se dividen. Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiere, comúnmente la empresas son divididas en estas áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y la gente (habilidades y desarrollos). Los tipos de cambios son aquellos en los que las personas van evolucionando o cambiando la rutina a la que ellos estaban acostumbrados, estos son los cambios radicales (caso de emergencia), los planeados son para la mejora de la organización y el estructural es el que aparenta que todo esté en un equilibrio y para todo haya un proceso ya dispuesto y el cíclico.

### **2.2.13 La Necesidad del Cambio**

Muchas veces cuando iniciamos un proceso de cambio, el mismo comienza en forma más intuitiva que altamente planificada. El proceso se inicia en razón de una sentida voluntad de producir el cambio. La necesidad de cambiar es consecuencia de lo que llamaremos “necesidad de cambio sentida”. En realidad dicha necesidad de cambio, no surge de un proceso analítico. Este sentimiento se va “incubando” a medida que los diversos estímulos generan el cuadro que refleja el grado en que las circunstancias se desvían de lo que se esperaría normalmente. Esta acumulación de estímulos llega a alcanzar un punto en que no se puede ignorar la existencia de un problema. Sin embargo, en esta etapa el problema no está bien definido.

Gerry Johnson y Kevan Scholes (2014), explican que existe el peligro de pensar que el cambio consiste en una secuencia ordenada de etapas, a través de procesos de planificación formal, con una estructura de pasos secuenciales que implican el establecimiento de objetivos y el análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, con una cuidadosa planificación de la implantación del cambio

y un análisis cuidadoso de los objetivos del mismo con lo que los directivos son capaces de tomar decisiones que definen el futuro de su organización.

Dada la complejidad de las organizaciones y sus entornos, muchas veces es imposible tener un plan detallado con todas las alternativas, es más aprendemos a gestionarlo a medida que avanzamos. Esta “necesidad de cambio sentida” fue expuesta por Nadler y Gertein (2014) que denominaron como capacidad insuficiente para actuar.

#### **2.2.14 Agente Organizacional**

Según Henry Mendoza (2011). Es de gran importancia tener en cuenta el agente de cambio, el agente es el encargado de hacer cambios en la organización de manera correcta y concisa para la mejora de la organización sin fomentar un ambiente de trabajo no adecuado para la misma organización, pues este va a ser que haya un ambiente adecuado en la organización para el desarrollo de cambio, el agente de cambio tiene que interactuar con cada uno de los individuos en la organización, el agente es aquel capaz de hacer modificaciones en los campos de estructura, tecnología, ubicación física y en gente.

El agente de cambio tendrá que tener una administración muy bien organizada y adecuada para efectuar todo estos cambios, pues mediante estos cambios, se descubrirán las problemáticas, habrá nueva manera de interacción de individuos, nuevos equipos de trabajo, nuevas responsabilidades junto con un gran manejo de problemas en el sector de recursos humanos, pues mucho individuos se comportan diferente ante estos cambios que tienen en la organización.

#### **2.2.15 Aprendizaje durante el cambio organizacional**

La capacitación del individuo dentro de una organización no es más que el aprendizaje de algo. Martínez (2015), nos explica el modelo en que las personas, el aprendizaje, la organización, la aplicación de la tecnología y manejo del

conocimiento son relacionados en circuito elemental para el aprendizaje.

El aprendizaje es elemental para el individuo, al momento de enseñar se debe estar totalmente seguro y claro, junto con ejercicios y ejemplos bien especificados para el mejor aprendizaje del individuo. Actividades que ayudan al aprendizaje del individuo son: la solución de problemas nuevos, la experimentación con ideas nuevas, aprender de la experiencia, aprender de lo que hacen otros.

### **2.2.16 Fuerzas de cambio**

Martínez, (2015), menciona que los individuos de cada organización no acostumbrados a cambios, tienden siempre a quedarse y hacer el mismo puesto todo el tiempo, así que puede que haya dos reacciones de este individuo ante este cambio, la negación y la afirmación. Los individuos tienden a reaccionar o a resistirse a nuevos hábitos por cuatro razones no sabe, no puede, no quiere.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Adaptación:** es un concepto que está entendido como la acción y el efecto de adaptar o adaptarse, un verbo que hace referencia a la acomodación o ajuste de algo respecto a otra cosa. La noción, como se desprende de la práctica, posee diferentes acepciones según al ámbito donde se aplique: por ejemplo, la adaptación es hacer que un objeto o un mecanismo cumpla con distintas funciones a aquellas para las que fue construido, Autor Julián Pérez y María Merino, (2008)

**Análisis:** consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales. Autor Julián Pérez y María Merino, (2008)

**Aplicación:** es un término que proviene del vocablo latino

**Centralización:** es la acción y efecto de centralizar. Este verbo, por otra parte, refiere a reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central. Autor Julián Pérez y María Merino, (2010)

**Disciplina:** es el método, la guía o el saber de una persona, sobre todo en lo referente a cuestiones morales. El concepto también se utiliza para referirse a una rama científica o artística. Autor Julián Pérez y María Merino, (2008)

**Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia. Autor Julián Pérez y María Merino, (2012)

**Eficiencia:** se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). Autor Julián Pérez y María Merino, (2010)

**Estrategias:** la palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Autor Julián Pérez y María Merino, (2008)

**Función:** una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido. Autor Julián Pérez y María Merino, (2013)

**Jerarquía:** es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación. Autor Julián Pérez y María Merino, (2010)

**Manual:** un manual es una publicación que incluye lo más sustancial de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo. Autor Julián

Pérez y María Merino, (2008)

**Orden:** es la colocación de las cosas en su lugar correspondiente. El término también se utiliza para nombrar a la buena disposición de las cosas entre sí. Autor Julián Pérez y María Merino, (2013)

**Procedimientos:** es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Autor Julián Pérez y María Merino, (2010)

**Productividad:** se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Autor Julián Pérez y María Merino, (2013)

**Responsabilidad:** hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita. Autor Julián Pérez y María Merino, (2010)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Seleccionado el tema y planteado el problema se debe elegir el tipo de estudio que se efectuará considerando el significado dado a cada uno, el diseño de la presente investigación ha sido enmarcado dentro de un estudio descriptivo, ya que se describió el origen de las causas que afectan el cambio organizacional dentro de la empresa Service Clover., CA con el fin de determinar las fallas administrativas entre los trabajadores de la misma. Por otro lado, se considera una investigación de tipo descriptivo:

El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2016), es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y requerimientos necesarios de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. “(p. 16).

Al respecto, Arias, (2015), “señala que los datos se recogen por medio de un diagnóstico donde se describirán sistemáticamente los factores que inciden en el problema de forma directa de la realidad por el propio investigador”. (p. 134) En tal sentido, se apoyará en una investigación de campo, ya que los datos se recogen directamente de la realidad, lo que permite verificar las verdaderas condiciones o circunstancia en las cuales se han recolectado los datos. De acuerdo a los objetivos y las características que se presentan en el estudio la investigación se desarrolla como: Proyecto factible orientado a la formulación de estrategias basadas en el cambio organizacional para los procesos administrativos en la empresa Service Clover., C.A

El proyecto factible Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de



organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, procesos. “(p.16).

### **3.2. Fases de la Investigación.**

El desarrollo de la investigación, debe cumplir con los objetivos planteados anteriormente, por lo que estos se determinan como fases o actividades a llevar a cabo, que a continuación se desarrollan exponiendo y explicando lo que se pretende obtener con los objetivos, con que herramientas se trabajara y a quienes involucraran dentro de las funciones que se realizan en el área de Administración, y así de esta forma obtener el mejor de los beneficios mediante los procesos administrativos. Es importante destacar que para la elaboración de esta investigación se desarrollaron tres (03) fases metodológicas, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.2.1. Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa con respecto a los procesos administrativos.**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Service Clover, C.A., concerniente a su proceso administrativo fue necesario establecer las unidades de estudio, a las cuales se les aplicó las técnicas e instrumentos del uso del cuestionario. Sánchez (2010) señala que es importante destacar que los método de recolección de datos, explica, como el investigador se relaciona con los participantes para así obtener la información necesaria que le permitirá lograr los objetivo de la investigación. También es necesario aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador. El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida.

Al hablar de métodos e instrumentos de recolección de datos también se menciona el uso de fuentes primarias y secundarias; las primarias son la que obtienen información a través del contacto directo con el sujeto de investigación, y son:

observación y el cuestionario. Las preguntas se realizaron con la finalidad de conocer cada proceso que se maneja en la organización, así como toda aquella información que fue útil para el desarrollo de este trabajo de investigación, la cual permite determinar los cambios administrativos en la empresa.

El cuestionario según Hernández Samperio (2006) es un método y/o técnica que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio en donde se obtiene información acerca de las variables que se va a investigar. Puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva. También dice que es el instrumento más utilizado para recolectar datos, menciona que consiste en un conjunto de pregunta respecto de una o más variable a medir (P.101). El cuestionario consta de 10 preguntas de tipo dicotómicas (afirmativas y negativas), el cual se aplicó a los trabajadores de Service Clover., CA, y para sustentar a la misma se realizó un cuadro técnico metodológico que es el encargado de especificar sus preguntas. (Anexo A)

Según Samperio (2006). “la población es el número de habitantes que integran un estado ya sea el mundo o su totalidad o cada uno de los continentes, país, provincias o municipios que lo conforman; y puede referirse también a aquel acto poblacional que significa dotar de personas a un lugar”. (p.98). Tomando como base lo anterior, en este trabajo de investigación la población está representada por el personal de la empresa Service Clover., CA la cual totalizan 10 personas. Dicha población, ha sido distribuida de la siguiente manera: 01 coordinador general, 01 administrador, 01 Asistente Administrativo, 03 Ingenieros, 02 Analista de Seguridad Industrial, 01 chofer y 01 motorizado.

La muestra es una porción representativa de la población, la cual presenta características homogéneas de dicha población. En este sentido, Duran (2008) señala que la muestra es cualquier subconjunto de una población (P.112). Este proyecto de investigación tomo como muestra 10 trabajadores pertenecientes al área administrativa de la empresa Service Clover., C.A. Según Chiavenato (2014) una

muestra representativa es “cuando reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población, con márgenes de errores calculables” (p155) cabe destacar que tomaran todos los elementos de la población, ya de una u otra manera se relacionan directamente con la gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa

Seguidamente, el proceso de observación directa se realizó a través de una hoja de observación, a los fines de facilitar el proceso, ya que según Arias (2015) ésta: “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Por lo tanto, sirve de guía para identificar las características que permitan diagnosticar la situación actual que presenta la empresa con respecto a los procesos administrativos. (Anexo B)

Esta técnica es un método de levantamiento de información dinámico, ya que se caracteriza por la recolección de datos a través de la precepción visual de lo que realmente sucede en determinados procesos. Al respecto Hurtado (2009), “afirma que la observación directa es una técnica de la que se puede obtener información con respecto al cumplimiento de normas, disciplina, actividades, manejo o utilización del archivo y registro”. (p.54)

### **3.2.2. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos administrativos.**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, se consistió en llevar a cabo un minucioso estudio de la situación interna y externa de la organización ya antes mencionada, mediante el análisis DOFA a fin de identificar posibles aspectos que influyan negativa o positivamente en la implementación del cambio Organizacional Referente a esta técnica, López (2007), define el DOFA como “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización” (p. 32). Las fortalezas son las capacidades y habilidades, las debilidades son limitaciones

o carencias, las amenazas y oportunidades es que se enfrenta la empresa y que la pudieran afectar.

### **3.2.3. Elaboración de estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en los procesos administrativos de la empresa Service Clover C.A.**

En esta fase del trabajo de grado se desarrolló la propuesta de estudio, la cual tiene como finalidad elaborar estrategias para el cambio organizacional que permitan mejorar el proceso administrativo en la empresa Service Clover, C.A., por lo tanto estuvieron basados en el estudio que se evidenció en el entorno de la organización que se diagnosticaron en la primera fase de estudio, y de acuerdo a la descripción de los procedimientos administrativos, a los fines de involucrar a las personas correctas en cada acción correctiva y/o preventiva.

Adicionalmente, en esta fase se incluyó un estudio de factibilidad donde se indiquen los recursos técnicos, económicos y operativos necesarios para que la organización, pueda poner en marcha estos procedimientos, y así darle el carácter de proyecto factible, donde las soluciones propuestas sean realmente viables.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de los Resultados.**

En este capítulo se expresan los resultados de la investigación, su análisis y discusión, con el propósito de dar cumplimiento a la Fase I del presente trabajo de investigación, por lo tanto una vez recogida toda la información de interés, es necesario resumir los datos de forma ordenada, los cuales fueron tabulados de acuerdo a las dos opciones de respuestas seleccionadas en el cuestionario (SI-NO) a manera tal de distribuirlos en gráficos de frecuencia circulares para lograr así una mejor comprensión de los mismos, de acuerdo al porcentaje que se obtuvo de las opciones por cada pregunta realizada.

Posteriormente para cada pregunta realizada se elaboró un análisis que consistió en contrastar el resultado de cada interrogante con los fundamentos teóricos y la problemática expuesta, estos serán útiles para obtener las conclusiones derivadas del diagnóstico y en la elaboración de las fases II y III del presente Trabajo de Grado.

#### **4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa con respecto a los procesos administrativos.**

De lo cual se aplicó un cuestionario de diez (10) ítems con preguntas cerradas tipo dicotómicas, de dos alternativas de respuesta, siendo éstas: Sí y No, estando representada la muestra por 10 personas, siendo estas las involucradas en el proceso Administrativo de la empresa, lo cual arrojó como resultado lo siguiente:



## Análisis de la encuesta

**Ítems 1** ¿Considera usted que es importante trabajar en equipo dentro de la organización?

**Cuadro 1 Trabajo en Equipo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	09	90%
No	01	10%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)

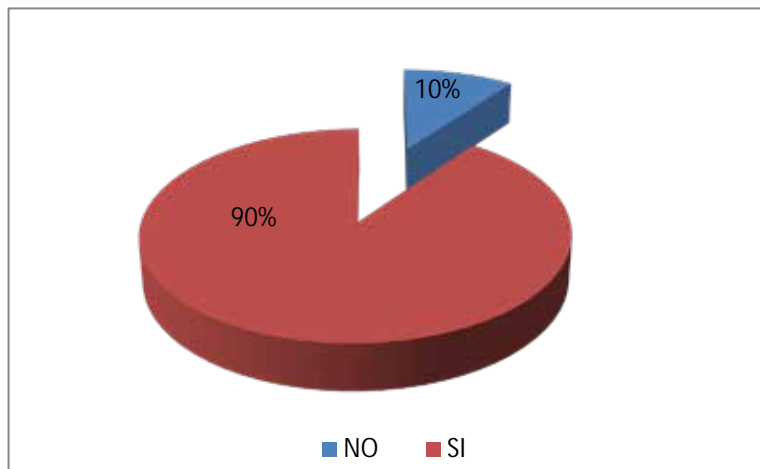


Gráfico 1 Trabajo en Equipo

Fuente: Cuadro 1

## Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta antes mencionada, el 90% de las personas consideran importante trabajar en equipo dentro de la organización, mientras que el 10% restante opinó lo contrario, es decir, consideran que no es necesario trabajar en equipo ya que cada trabajador entiende su trabajo de una manera clara y precisa.

**Ítems 2.** ¿Usted cumple con algún procedimiento administrativo para ejecutar sus funciones?

**Cuadro 2 Proceso Administrativo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	02	20%
No	08	80%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)

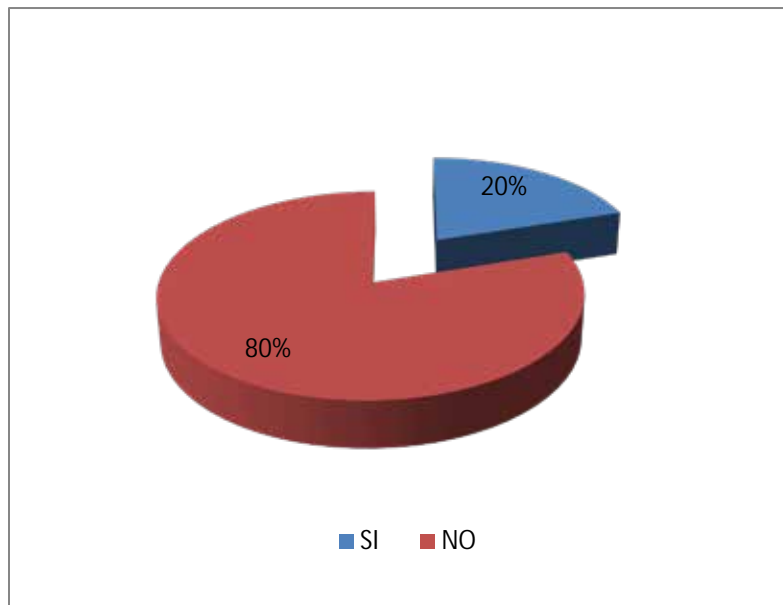


Gráfico 2 Procedimiento Administrativo

Fuente : Cuadro 2

### Análisis

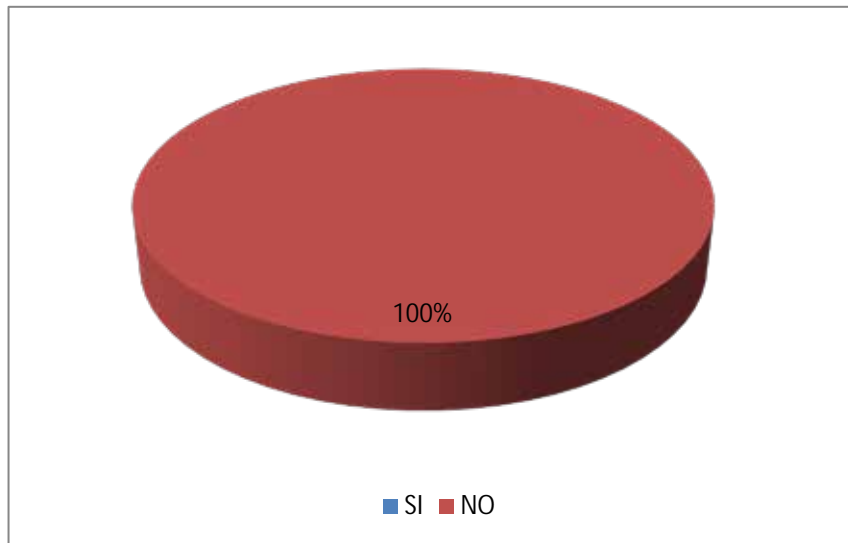
En relación con el ítem número 2, el 80% de los encuestados señalaron de manera negativa que no poseen ningún procedimiento para cumplir las funciones dentro de la organización, y el 20% restante opina lo contrario.

**Ítems 3.** ¿Cree usted importante el conocimiento dentro de una organización?

**Cuadro 3 Conocimiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

**Fuente: Izarra (2018)**



**Gráfico 3 Conocimiento**

Fuente : Cuadro 3

### **Análisis**

Como se observa en los resultados presentados en el gráfico anterior, en cuanto al ítem 3, se puede observar que el 100% responde de manera positiva, obteniendo evidencia que la empresa tiene un personal capacitado para alcanzar el éxito, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores

**Ítems 4.** ¿Para un buen rendimiento laboral son importantes los cambios dentro de una organización?

**Cuadro 4 Rendimiento Laboral**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	07	70%
No	03	30%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)

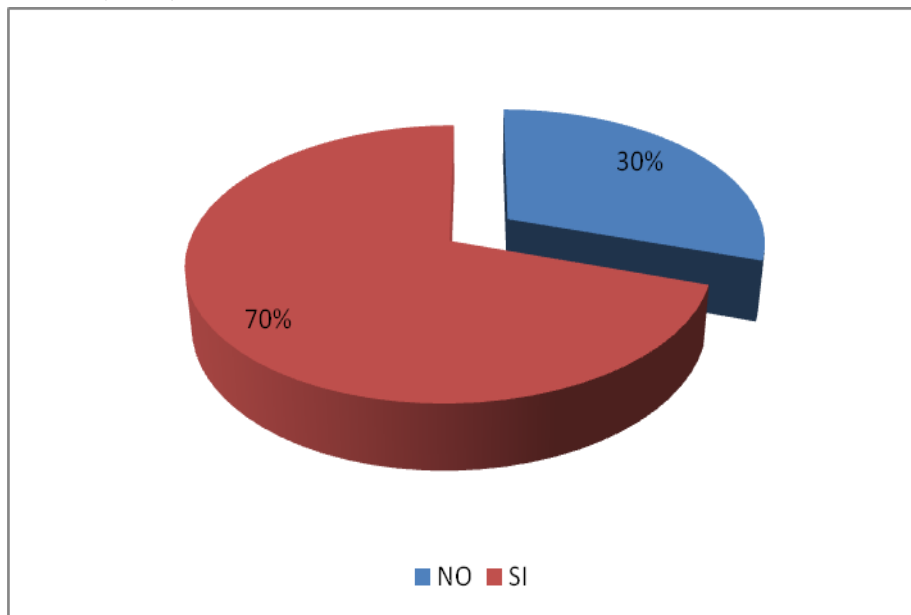


Gráfico 4 Rendimiento Laboral

Fuente : Cuadro 4

### Análisis

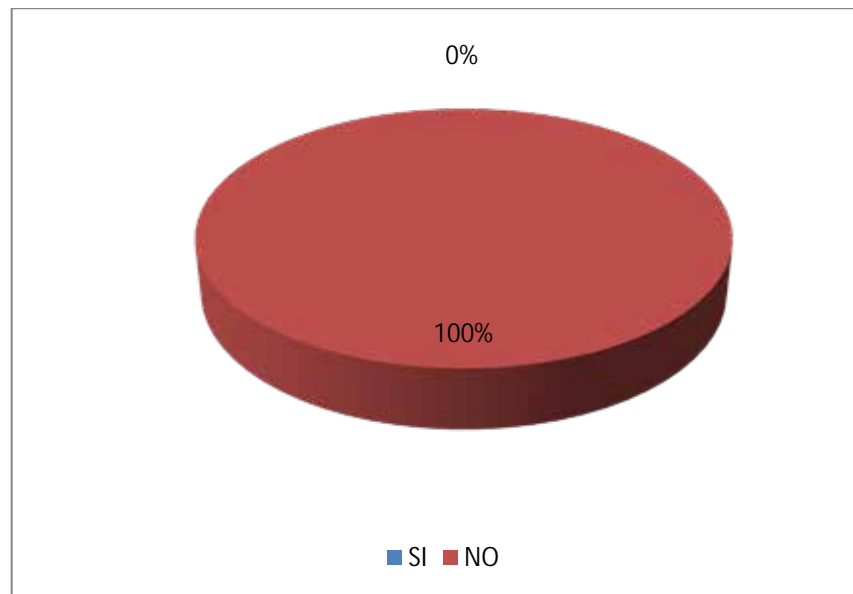
Como se puede observar, en el ítem 4 el 70% de los encuestados expresan que son importantes los cambios dentro de una organización, a través de la antes mencionada se puede ejercer un cómodo y mejor rendimiento laboral, pero el 30% opina que no es importante porque el rendimiento laboral depende de cada uno de los trabajadores.

**Ítems 5.** ¿Existe un registro de la documentación archivada?

**Cuadro 5 Registro de Documentación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

**Fuente: Izarra (2018)**



**Gráfico 5 Registro de Documentación.**

Fuente : Cuadro 5

### **Análisis**

En este ítem, el 100% de la totalidad de la muestra, se evidenció que no se lleva ningún registro de la documentación que se archiva, la cual es soporte de los registros realizados, no obstante, aunque los documentos son archivados no existe ningún tipo de control de esta actividad..

**Ítems 6.** ¿Cuentan con la tecnología y los materiales necesarios para realizar el trabajo?

**Cuadro 6 Tecnología y Materiales**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	09	90%
No	01	10%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)



Gráfico 6 Tecnología y Materiales

Fuente : Cuadro 6

### Análisis

Como se observa en el gráfico anterior, del ítem 6, el 90% de los encuestados opinan que si es necesario formular estrategias basadas en el cambio organizacional para un mejor manejo de los procesos administrativos 10% opinan que no es necesario, a través de esas estrategias se puede obtener un mejor manejo sobre los procesos administrativos de dicha organización y así alcanzar todos los objetivos planteados.

**Ítems 7.** ¿En la empresa se planifica las actividades administrativas para una buena gestión interna?

**Cuadro 7 Planificación Administrativa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)

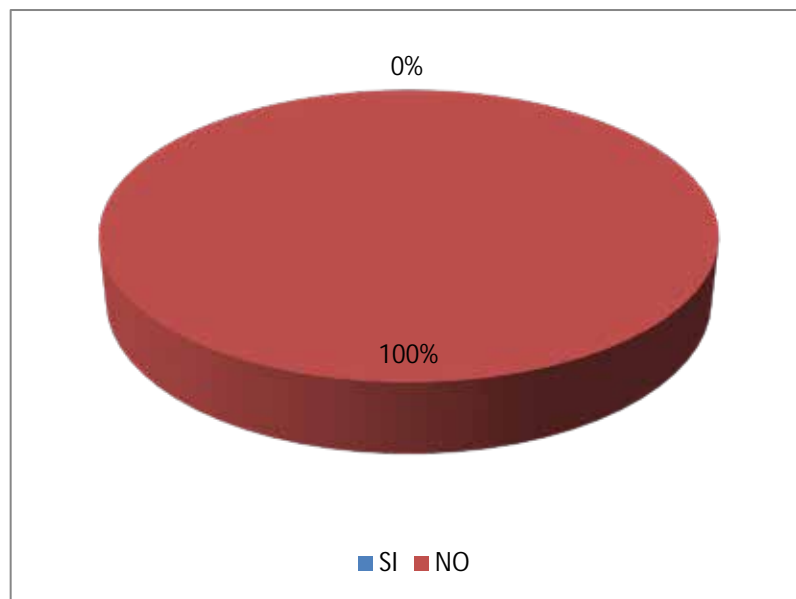


Gráfico 7 Planificación Administrativa

Fuente : Cuadro 7

### Analisis

De esta manera, el 100% de la muestra contestó, que no existe ninguna planificación de las actividades administrativa entre los departamentos, lo cual no permite una gestión eficiente y eficaz, determinando una debilidad dentro de la organización.

**Ítems 8.** ¿Cree usted, que si realiza un cambio organizacional se mejorarían las funciones administrativas?

### Cuadro 8 Funciones Administrativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	07	70%
No	03	30%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)

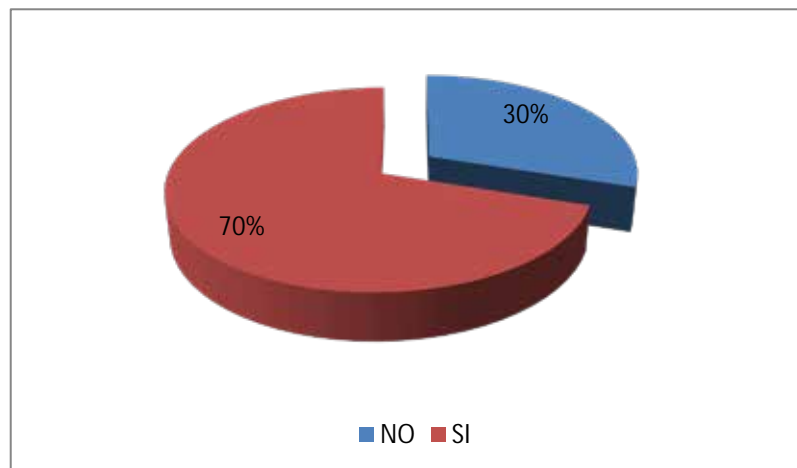


Gráfico 8 Funciones Administrativas

Fuente : Cuadro 8

### Análisis

Como se evidencia en el resultado obtenido en el gráfico anterior un 70% de los encuestados señala que la empresa cuenta con un cambio que mejorarían las funciones administrativas, mientras que el 30% señala que no es necesario dichos cambios que mejoren las funciones, esto dificulta los procesos administrativos, de esta manera, se involucra al personal en los procesos, lo cual puede ayudar a que el cambio organizacional se realice con mayor facilidad.

**Ítems 09.** ¿Cuenta la empresa con un método de control que permita aplicar correcciones en las actividades que no estén dando los resultados deseados?

**Cuadro 09 Corrección de Actividades**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	04	40%
No	06	60%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)

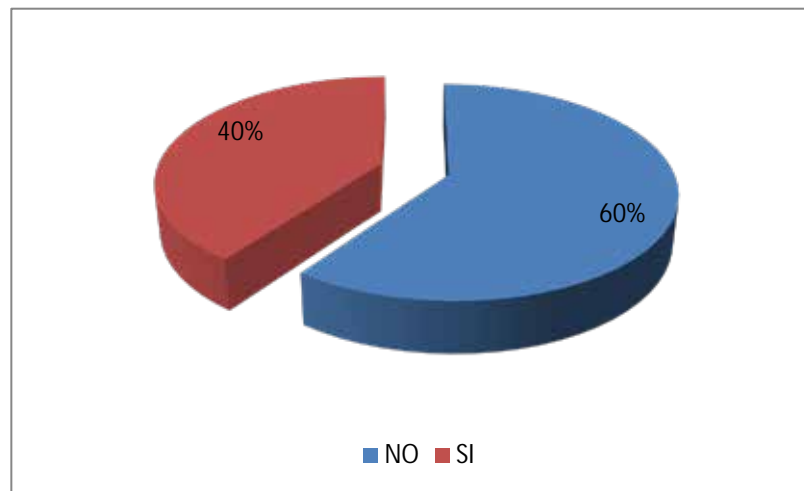


Gráfico 09 Corrección de Actividades

Fuente : Cuadro 09

### Análisis

El resultado obtenido en este ítem, muestra que un 60% del personal encuestado, expresa que la empresa no cuenta con un método de control que permita aplicar correcciones en las actividades que no estén dando los resultados deseados, pero por otra parte, un 40% opina que sí. Es importante señalar, que una de las razones más evidentes de la importancia del control es que permite crear mejor el cambio, y el trabajo en equipo. Por lo tanto, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, y determinar si es necesario tomar acción correctiva

**Ítems 10.** ¿Cree usted importante formular estrategias basadas en el cambio organizacional para un mejor manejo de los procesos administrativos?

**Cuadro 10 Estrategias**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	09	90%
No	01	10%
Total	10	100%

Fuente: Izarra (2018)

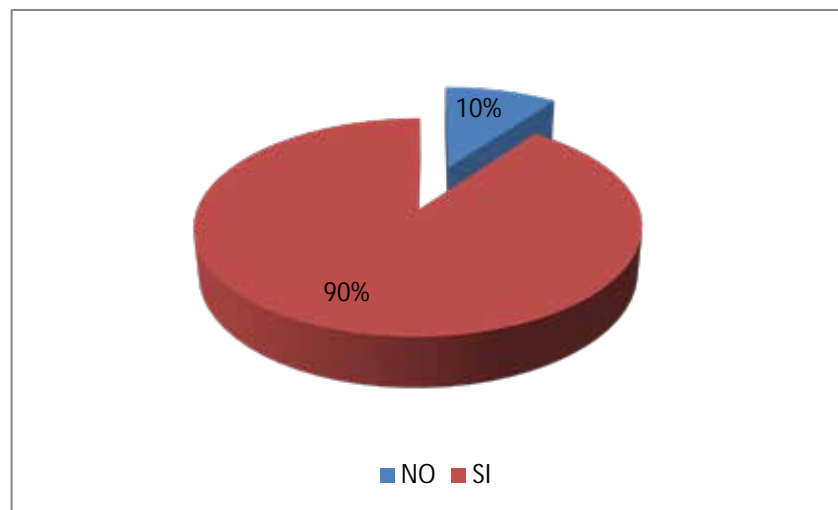


Gráfico 10 Estrategias  
Fuente : Cuadro 10

### Análisis

Como se observa en el gráfico anterior, del ítem 6, el 90% de los encuestados opinan que si es necesario formular estrategias basadas en el cambio organizacional para un mejor manejo de los procesos administrativos 10% opinan que no es necesario, a través de esas estrategias se puede obtener un mejor manejo sobre los procesos administrativos de dicha organización y así alcanzar todos los objetivos planteados.

Posteriormente, se empleó la técnica de observación directa, para que de esta manera podamos indagar acerca del entorno del punto de estudio y poder así sustentar el análisis de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), la cual arrojó como resultado lo siguiente:

**Cuadro 11. Hoja de Observación Directa**

Ítem	Alternativas	Si	No
1	Los trabajadores desempeñan su trabajo en el área administrativa de forma organizada	X	
2	Los trabajadores se sienten motivados a realizar sus funciones y responsabilidades		X
3	Las relaciones personales que se llevan a cabo en la empresa permiten el cumplimiento de las actividades		X
4	En la empresa se planifica las actividades administrativas para una buena gestión interna		X
5	Los procesos administrativos que se llevan en la empresa permiten el cumplimiento de los objetivo organizacionales		X
6	Usted cumple con algún proceso administrativo para ejecutar sus funciones		X
7	Existe un registro de la documentación archivada		X
8	Cuentan con la tecnología y los materiales necesarios para realizar el trabajo	X	

Fuente: Izarra, (2018)

**Análisis de la Hoja de Observación Directa:**

Los resultados que se muestran en la Hoja de Observación indican, con respecto al ítem 1, que el personal que labora en Service Clover., C.A si desempeñan su trabajo en el área administrativa de una forma organizada, por lo cual se debe aprovechar esta fortaleza para prestar un buen servicio, ya que se observa que este se

maneja con gran eficiencia.

Por otro lado, se observa, que de acuerdo al ítems 2, indican que no se sienten motivados para realizar sus funciones laborales, viéndose obstaculizada por los sistemas desactualizados de la empresa y por procesos que sencillamente, no pueden responder a sus necesidades. Es por eso, que la empresa debe establecer un sistema administrativo más actualizado mediante el cual conozca cómo se debe utilizar y así obtener de él el mayor provecho.

De igual forma, se observa, con respecto al ítem 3, que las relaciones personales que se llevan dentro de la empresa no permite el cumplimiento de dichos procesos administrativos, En este caso, la empresa debe clasificar estas necesidades bajo la forma de un índice de satisfacción y luego construir procesos y actividades para así obtener de él el mayor provecho.

De tal manera, se observa, con respecto al ítem 4, que toda esta problemática genera descontento en el personal, ya que no se planifican las actividades administrativas, por lo tanto no existen unificación de criterios para llevar a cabo una eficiente gestión administrativa, generando fallas en la planificación, dirección y control, creando debilidad en el manejo administrativo, al ítem 5, se pudo observar que no existen procesos administrativos que permitan el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto hay que resaltar que toda organización está permanente a vivir en un mundo lleno de cambio.

El ítem 6, no hay existencia de una cultura de control interno, así como de manuales de normas y procedimientos para ejecutar sus funciones dentro de la organización, por la cual en el ítem 7, no existe un registro de lo archivado y eso lleva a que la información no se encuentra de forma adecuada y oportuna. Finalmente en el ítem 8, se establece que la empresa si cuenta con la tecnología y los materiales necesarios para realizar el trabajo

#### **4.1.2. Fase II. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos administrativos.**

Posteriormente elaborado el análisis de los puntos anteriores, se muestran las fortalezas y debilidades que presenta el área Administrativa de la empresa, en referencia a los procesos actuales. Dando de esta manera cumplimiento al segundo objetivo específico de la presente investigación, de la misma forma, tomando en cuenta los resultados encontrados se consideró necesario hacer uso de la Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual es una herramienta que proporciona la información de los elementos necesarios para el establecimiento de las acciones y medidas correctivas, y así de esta forma poder implementar las estrategias para los procesos administrativos, que se presenta a continuación.

**Cuadro N° 12 Matriz DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	* Mejorar la rentabilidad de la organización	* Incidencia económica por la situación del país
	*La Empresa cuenta con el presupuesto financiero para poder implementar los Procesos administrativos.	*Normativas Gubernamentales
	*El Personal dentro de la organización Esta calificado	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
*Compromiso por parte de los empleados de la organización	*Definir Instrucciones de control interno para la Agilización y Efectividad de los procesos administrativos.	*Capacitar al personal que labora dentro de la empresa
*Existencia de Materiales, equipos de trabajo y un software Administrativo		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
* No se planifica las actividades administrativas para una buena gestión interna	*Reuniones con todo el personal administrativo para planificar los objetivos de la organización	*Diseñar descripciones de cargo para cada departamento en el área administrativa
*No Existe un registro de la documentación archivada	*Elaborar expedientes para respaldar y registrar las operaciones administrativas	
*Falta de control de los soporte que respaldan las operaciones Administrativa		

Fuente: Izarra, (2018)

### **Análisis de la Matriz DOFA**

Establecidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se detallan en el cuadro N° 12 que concierne a la Matriz DOFA, de esta forma poder evidenciar si la compañía se encuentra capacitada para desempeñarse en su medio, lo cual constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de las estrategias basadas en el cambio organizacional, cuyo fin es efectuar que los procesos Administrativos se realicen de forma eficiente, mejorando la rentabilidad respectivamente, siendo así, como factor predominante y que les permita efectuar las operaciones de forma eficiente.

Por otra parte, cuando el personal se encuentra orientado en las funciones que debe desempeñar en su área de trabajo, y al no encontrarse todos estos factores de manera consistente, conlleva a que los procesos no sean efectuados dentro del marco de la eficiencia y eficacia, de esta forma, la organización obtiene resultados satisfactorios, en conjunto con sus objetivos propuestos y una gestión óptima, en lo que refiere a los procesos administración dentro de la empresa.

#### **4.1.3. Fase III. Elaboración de estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en los procesos administrativos de la empresa Service Clover C.A.**

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, el cual señala en diseñar estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en los procesos administrativos de la empresa Service Clover C.A., donde se expone la propuesta de este trabajo de grado. Cabe considerar por otra parte, que allí se detallan las mismas en cuanto a las acciones a implementarse en los procesos administrativos, todo esto con la finalidad de minimizar las debilidades encontradas en lo investigado, todo lo cual se expone en el capítulo que se enuncia seguidamente.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Descripción de la propuesta.**

En este capítulo se presenta la propuesta del trabajo de grado, la cual tiene como finalidad proporcionar al personal que realizan tareas en el área administrativa de la empresa Service clover, C.A., de que las estrategias basadas en las mejora de los procesos administrativos les permita realizarlas eficiente, en la forma tal de cumplir con los objetivos propuestos por la organización. Cabe destacar la importancia que tiene la administración dentro de la organización, todo dependiendo del buen manejo de las mismas, que los recursos sean reinvertidos en nuevas Estrategias y la rentabilidad sea óptima, en los ámbitos tanto operativos y administrativo

Se da pues, la necesidad de la implementación de las mejoras basadas en el cambio organizacional para los procesos administrativos., en concordancia con el mejoramiento continuo que debe estar presente en toda organización para que su gestión sea eficiente, así le permite a esta compañía posicionarse de manera sólida en el mercado a donde pertenece.

#### **5.2. Justificación de la Propuesta.**

Con respecto, en proponer estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en los procesos administrativos de la empresa Service Clover C.A., con la intención que las tareas que desempeñan los analistas que cumplen funciones dentro del área administrativa se encuentren dentro de los procesos como factor fundamental en pro de la eficiencia, eficacia y consecución de los objetivos propuestos, así como la implementación de este tipo de tareas que a su vez permita que el personal se sienta a gusto, de esta forma identificándose de manera positiva en



el buen funcionamiento de los procedimientos a ejecutarse, donde los trabajadores en general estén satisfechos con los cambios realizados dentro de la organización

### **5.3 Objetivo de la propuesta.**

#### **5.3.1 General**

Elaborar estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en el proceso administrativo de la empresa Service Clover C.A.

#### **5.3.2 Específicos**

∨ Promover el cambio organizacional basado en la capacitación individual de los miembros de la empresa.

∨ Diseñar un manual de procedimiento o descripción de cargo para cada departamento del área administrativa.

∨ Capacitar y dictar talleres de inducción al personal que labora en Service Clover., CA


### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional:** en lo concerniente para colocar en marcha la propuesta de las estrategias basadas en el cambio organizacional no existe inconveniente alguno, puesto que cuenta con la disponibilidad y la receptividad por parte de la Gerencia de la empresa Service clover, C.A., así como también del personal que conforma la organización.

**Factibilidad Operativa:** la propuesta operativamente es factible, ya que las estrategias motivacionales y de inducción puede aumentar el desempeño laboral del personal, dado que estarán informados de todas las tareas propias de las funciones asignadas, igualmente existirá una comunicación abierta, espontánea y eficaz, por otro lado, la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la propuesta.

**Factibilidad Técnica:** la empresa cuenta con los recursos, tecnológicos y técnicos, para llevar a cabo la propuesta, ya que puede considerarse como un método de fácil aplicación, completamente adaptado a las necesidades propias de las empresas de servicio, ya que, solo se requerirá la capacitación del personal y de la gerencia en cuanto a procesos administrativos.

## 5.5 Desarrollo de la Propuesta

	<p align="center"><b>Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover., C.A</b></p>	
<p align="center"><b>✓ Objetivo 1 Promover el cambio organizacional basado en la capacitación individual de los miembros de la empresa.</b></p>		
<p>El cambio organizacional tiene que ver con la capacidad de los individuos de adaptarse a cualquier cambio, así como su compromiso con la organización de acuerdo a la cultura organizacional de la misma. De allí, que cada trabajador de la empresa Service Clover., C.A por separado tiende a ser un agente de transformación dentro de todo este proceso de evolución al cual se requiere someter la organización. En este sentido, se debe tomar en cuenta la evaluación del desempeño laboral la cual tiene como objetivo</p> <p>Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.</p> <p>Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.</p> <p>Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.</p> <p>Calidad del trabajo</p> <p>Relaciones con las personas</p> <p>Estabilidad emotiva</p> <p>Capacidad de síntesis</p> <p>Capacidad analítica</p>		
<p><b>Elaborado por: Izarra, (2018)</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover., C.A**

**✓ Objetivo 1 Promover el cambio organizacional basado en la capacitación individual de los miembros de la empresa.**

A continuación se explican los elementos que la empresa debe considerar para el cambio organizacional basado en la capacidad individual de los trabajadores:

**Alinear los objetivos estratégicos con los objetivos individuales:** para llevar a cabo esto, la empresa debe evaluar el entendimiento y el compromiso para medir los niveles de desempeño. Para ello, deben establecer criterios de medición, como encuestas aplicadas al personal, buzones de sugerencias, carteleras informativas. Al respecto se tiene lo siguiente:

✓ **Instaurar reuniones:** Los trabajadores necesitan involucrarse en los proyectos y decisiones de la empresa, por lo que los gerentes de cada departamento de la empresa deben hacerles partícipes, así como fomentar sus iniciativas; para lo cual se deben llevar a cabo reuniones en las cuales se manifieste los planes, programas y proyectos que se desean ejecutar en la empresa, incentivándolos a aportar ideas y colaborar en pro del bienestar de la organización. Por otro lado, esto le servirá al personal a mejorar sus actividades en la empresa, motivándolos a realizarlas de forma eficiente para lograr el reconocimiento y objetivos de la gestión institucional

**Elaborado por: Izarra, (2018)**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover., C.A**

**✓ Objetivo 1 Promover el cambio organizacional basado en la capacitación individual de los miembros de la empresa.**

✓ **Puestos de Trabajo:** Un factor importante para la empresa Service Clover., C.A. es que cada trabajador conozca a cabalidad sus funciones y puesto de trabajo. Que cada persona pueda conocer las tareas que se van a realizar y los factores que son necesarios para llevarla a cabo con éxito. Al respecto, se debe observar lo siguiente:

**Valoración de los puestos de trabajo:** Acá los gerentes de cada departamento de la empresa, debe tener información y el peso específico de cada cargo para establecer las retribuciones respectivas

**Formación:** La empresa debe planificar la formación necesaria para cada trabajador, para lo cual es necesario saber lo que hace, como lo hace y donde lo hace, para así determinar que capacidades, conocimientos y aptitudes tiene, en los cuales muestre carencia y en base a ello proporcionar la formación necesaria

**Determinación de la Responsabilidad:** Conocer quién debe realizar cada cosa y hasta donde llega la responsabilidad, logrando así reducir la incertidumbre de acciones que hayan quedado sin hacer porque estaban fuera de la responsabilidad de cada uno.

**Evaluación del Desempeño:** Para evaluar el desempeño de cada trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuales son las funciones y los objetivos.

A continuación se presenta el Formato para la evaluación del desempeño laboral

<b>Elaborado por: Izarra, w (2013)</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
--	----------------------	----------------------



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover., C.A**

✓ **Objetivo 1 Promover el cambio organizacional basado en la capacitación individual de los miembros de la empresa.**

**Formato para la evaluación del desempeño laboral**

Nombres y Apellidos:		Cargo:	
C.I.:		Jefe Inmediato:	
Fecha de Ingreso:		Fecha de evaluación:	
Área de Desempeño	Regular	Bueno	Muy Bueno
<b>Observaciones :</b>			
<b>Evaluado Por:</b>		<b>Trabajador:</b>	

**Instructivo de llenado de la evaluación del desempeño laboral.**

- ✓ Nombres y apellidos: Se coloca el nombre completo del trabajador que será evaluado.
- ✓ Cargo: Se refiere al cargo que ocupa dentro de la empresa Service clover., C.A
- ✓ C.I.: Se colocará el número de la cedula de identidad del trabajador que se le hará dicha evaluación de desempeño.
- ✓ Jefe Inmediato: Se colocará el nombre del supervisor o jefe inmediato del trabajador.

<b>Elaborado por: Izarra, (2018)</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
--------------------------------------	----------------------	----------------------



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa**  
**service Clover., C.A**

**✓ Objetivo 1 Promover el cambio organizacional basado en la capacitación individual de los miembros de la empresa.**

**Instructivo de llenado de la evaluación del desempeño laboral.**

- ✓ Fecha de Ingreso: Se refiere a la fecha en que el trabajador ingreso a la empresa.
- ✓ Fecha de Evaluación: Se refiere a la fecha en la que se le hará dicha evaluación.
- ✓ Área de Desempeño: Se colocará todas las actividades que el trabajador realice en dicho departamento.
- ✓ Regular, bueno y muy bueno: se refiere a la evaluación de las actividades a cumplir, el cual nos permitirá saber cómo es el desempeño del trabajador.
- ✓ Observaciones: Consiste en colocar las observaciones obtenidas en la evaluación para luego realizar las correcciones necesarias.
- ✓ Evaluado por: se colocara la firma de la persona que realizo la evaluación del desempeño.
- ✓ Trabajador: se colocara la firma del trabajador evaluado.

Esta evaluación de desempeño permitirá establecer estándares de desempeño técnico o niveles deseados el cual se basan en los factores a seguir en el área administrativa, lo cual podemos evaluar la calidad del trabajo, la cantidad de trabajo y el conocimiento adquirido.

Por otra parte nos permite evaluar la capacidad, el entendimiento y que tanto compromiso existe en todos los niveles de la empresa.

**Elaborado por: Izarra, (2018)**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**




**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover., C.A**

**✓ Objetivo 2 Diseñar descripciones de cargo para cada departamento del área administrativa.**

Se Diseñara las descripciones de cargo para cada departamento administrativo por el cual se determinan los deberes y responsabilidades del puesto de trabajo por lo tanto es una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

**Formato para la descripción de cargo**

	Nombre del Departamento de Trabajo	
	Nombre y Apellido	
	C.I	
	Cargo:	
	Jefe Inmediato	
	Personal a Su Cargo.	
Tareas a realizar del departamento		

**Elaborado por: Izarra, (2018)**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover., C.A**

**✓ Objetivo 2 Diseñar un manual de procedimiento o descripción de cargo para cada departamento del área administrativa.**

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan, el diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

También podemos decir que es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollar normalmente sus funciones.

**Elaborado por: Izarra, (2018)**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



**Estrategias Basadas en el Cambio  
Organizacional Para Mejorar los Procesos  
Administrativos en la Empresa  
Service Clover., C.A**

**✓ Objetivo 3 Capacitar y dictar talleres de inducción al personal que labora en Service Clover., CA**

La capacitación al personal dentro de la organización es de suma importancia para la consecución de los objetivos planteados por la organización, que se mencionan seguidamente:

El jefe del área administrativa, dentro de sus competencias, deberá coordinar cursos de capacitación que le permita al personal estar actualizado con las normas y procedimientos, que le permita realizar sus funciones administrativas.

Especificar las funciones de cada uno de los que conforma el área de administración.

Establecer metas y logros que desean lograr la empresa

Cumplir con las tareas establecidas en el tiempo establecido.

Preparar a los trabajadores del área administrativa para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

**Elaborado por: Izarra, (2018)**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover ., C.A**

**✓ Objetivo 3 Capacitar y dictar talleres de inducción al personal que labora en Service Clover., CA**

**Talleres de Inducción**

**Finalidad:** Es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya:

- ✓ los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, entre otros puntos.

Lo importante es tener un plan o sistema para asegurar que a los nuevos empleados se les presenta adecuadamente la cultura organizacional y tienen la oportunidad de aprender sobre las políticas y procedimientos que será muy importantes para su desempeño.

Converse sobre sus puestos para asegurarse que entienden cuáles son sus responsabilidades. Hágale saber a los nuevos integrantes de la Organización a quienes pueden dirigirse por cualquier pregunta o duda. Siempre es conveniente que el instructor del curso de inducción hable uno por uno con cada empleado. Si esto no es posible porque es un grupo muy grande, asegúrese que el supervisor tendrá una conversación individual para despejar dudas y preguntas.

**Elaborado por: Izarra, (2018)**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



**Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Mejorar los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover., C.A**

**✓ Objetivo 3 Capacitar y dictar talleres de inducción al personal que labora en Service Clover., CA**

- ✓ se llevaran a recorrer personalmente las instalaciones de la oficina o asigne a alguna persona para que lo haga.

Algunas empresas, organizan un curso de inducción de manera tal que 1 o 2 Directivos puedan conversar o desayunar con los nuevos empleados de manera informal para conocerse. La mayoría de las veces uno de ellos es el Director de Recursos Humanos.

**Elaborado por: Izarra, (2018)**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

## CONCLUSIONES

Una vez culminado, el análisis de la información luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se pueden indicar las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico, que se refiere a Promover el cambio organizacional basado en la capacitación individual de los miembros de la empresa objeto de estudio, basándonos en el estudio de los puestos de trabajos por lo tanto es un factor importante para la empresa, ya que cada persona debe conocer a cabalidad sus funciones, la cual debemos observar su formación, la determinación de su responsabilidad y la evaluación de su desempeño.

Asimismo, inexistencia de registro de la información, control de los soportes que avalan estas operaciones, así como los expedientes de la información concerniente a las operaciones administrativas, al efectuar la revisión de estos documentos y verificar que se hayan registrado o archivado de forma errada, habiendo allí retrabajo en dichos procesos, como resultante no teniendo la información veraz en el momento de ser solicitada por la alta gerencia produciendo deficiencias en los trabajos elaborados por el personal responsable.

Por otra parte, los procesos dentro de la organización se encuentra centralizada en la Gerencia Administrativa, en muchos de los casos la toma de decisiones, no siendo oportunas, y el flujo de información, la cual debe ser fluida para la consecución de los objetivos propuestos por la compañía, y la capacitación que debe efectuar en cuanto a la actualización que debe poseer el personal para efectuar sus labores diarias para el desempeño de las tareas que deben efectuar.

Con respecto a la segunda fase de la investigación, correspondiente a determinar de las fortalezas y debilidades de los procedimientos actuales administrativos, se puede señalar que los investigadores pudo llegar a la determinación que era de suma importancia el diseño de las descripciones de cargo de cada departamento de la empresa para que los procesos se encuentren dentro de la eficiencia y eficacia, ya que

a su vez la organización cuenta con sistemas automatizados para el registro y proceso de las mismas, sin embargo no cuenta con los procesos de control, así como el ordenamiento de los soportes que avalan las operaciones efectuadas a nivel Administrativo, de esta manera poder tomar decisiones acertadas y tener el óptimo rendimiento laboral.

Finalmente, en la tercera fase de la investigación referente a Capacitar y dictar talleres de inducción al personal que labora en la empresa Service Clover C.A., lo cual es de suma importancia realizarlo de manera tal que estas puedan ser adoptadas en base al mejoramiento continuo del personal, por otra parte la consecución de estas capacitación logra que se tenga el conocimiento de las tareas que se deben efectuar y así lograr los procesos y objetivos organizacionales.

## RECOMENDACIONES

Una vez analizado los resultados y elaborada la propuesta, se le recomienda a la empresa lo siguiente

- ✓ Poner en práctica la propuesta planteada, dado que le permitirá a la empresa mejorar el proceso administrativo y las relaciones laborales, ya que se ejercerá un proceso eficaz, donde los trabajadores se sentirán motivados, lo que se traduce en eficiencia y rentabilidad para la organización
- ✓ Es fundamental delimitar nítidamente la responsabilidad que cada persona tiene ante un cambio administrativo. Y esto no se refiere sólo al personal dedicado específicamente a la administración, sino a todos: trabajadores pertenecientes a un departamento ya sea, la gerencia, administración, recursos humanos ya que deben responder a los procesos administrativos.
- ✓ Implementar la propuesta en las Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional, de manera que los procesos administrativos de la empresa mejoren para la consecución de los objetivos propuestos.
- ✓ Funcionar como un sistema abierto donde se lleve a cabo una retroalimentación permitiendo una buena relación entre los miembros de la organización de modo que la información fluya efectivamente.
- ✓ Proporcionar al personal la descripción de cargo de cada departamento que se van adoptar para el mejoramiento de los procesos administrativos.
- ✓ Establecer planes de adiestramiento y capacitación al personal que labora en el departamento a fin de poner en marcha las mejoras del proceso, de esta forma poder lograr el cumplimiento de las metas, así como de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta que la participación de los empleados es de vital e importante y la responsabilidad de las herramientas adecuadas para lograr mejores resultados, así como de la toma de decisiones adecuadas.

## REFERENCIAS

- Adam (2009). **El Cambio Organizacional**, Editorial Panapo Caracas- Venezuela
- Adam(2009).**Cambios Organizacionales**, (en línea) disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. Consultado en Mayo 2012
- Anderson y Barker , (2010). **Opciones y tipos de Cambio**, 8va Edición Editorial Mc Graw Hill Bogota.
- Arias (2015) **Justificación de la Metodología**, Limusa Noriega Editores cuarta Edición Mexico.
- Arias (2015). **Observación directa** segunda Edición. Editorial Sypal Caracas- Venezuela
- Arthur, (2009). **La Singularidad de cada Proceso de Cambio**, Limusa Noriega Editores cuarta Edición Mexico.
- Chiavenato (2014). **La Muestra**, Primera Edición. Editorial Sypal Caracas- Venezuela
- David (2014) **El Cambio para la Transformación Organizacional en las personas de la Empresa Induplasma C.A en el Año 2014**. Realizada en la Universidad Salesiana Ecuador.
- Douglas, (2014). **La Resistencia al Cambio**, Editorial Panapo Caracas- Venezuela.
- El Manual de tesis de grado y especialización, maestría y tesis doctorales de la universidad pedagógica libertador (2016). **Justificación de la Metodología Empleada**, Editorial Panapo Caracas- Venezuela
- Eugenio, (2010). **Elementos de los procesos organizacionales- organización**, Editorial Díaz Santos Madrid España.
- Frank y Williams G (2011). **El Cambio**, Interamericanas editores, S.A.
- Gerlein (2014). **Necesidades del cambio**, Segunda Edición Editorial Sypal Caracas- Venezuela.

- Gerry y Kevan, (2014). **La Necesidad del Cambio**, 8va Edición Editorial Mc Graw Hill Bogota.
- Gillermo, (2011), **El cambio- Elementos del cambio** (en línea) disponible en <http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?competitivos> consultado en Mayo 2012
- Harold y Heinz, (2009). **Procesos de la Administración**, Interamericanas editores, S.A.
- Henry (2011) **La Administración**, Editorial días de Santos Madrid España.
- Henry (2011). **Agentes Organizacionales**, Mc. Graw Hill Caracas Venezuela.
- Hernández (2006). **El Cuestionario y la Población**, Editorial días de Santos Madrid España.
- Hurtado, (2015). **Observación directa** segunda Edición. Editorial Sypal Caracas-Venezuela
- Issac, (2011). **Elementos de los procesos administrativos- Ejecución –Etapas del proceso administrativo**, Interamericana Editores S.A.
- Idalberto (2010), **Introducción a la teoría general de la administración**. (En línea) disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki /Administraci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n) consultado en Abril 2012
- Kurt, (2011). **Proceso en el Cambio Organizacional**, Editorial Panapo Caracas-Venezuela
- Kurt, (2011). **Teoría del Cambio**, Editorial Trillas México.
- Martínez (2015). **Aprendizaje durante el cambio Organizacional**, Interamericanas editores, S.A.
- Moreno, (2014) **La Privatización de la CANTV y los Procesos de Cambios exigidos en la Organización para garantizar un óptimo Servicio Telefónico y la Credibilidad en dicha Empresa Ubicada en Valencia Estado Carabobo;** Realizado en la UC.
- Nicolás, (2011). **Elementos del proceso Administrativo**, Editorial, Colombia

- Ohep y Venero (2016) **Estrategias dirigidas al mejoramiento de los Procesos Administrativo en la Empresa Decoración Cerámicas C.A en el municipio Barinas Estado Barinas**; realizado en la Universidad Experimental de los Llanos
- Reyes (2010) **La Importancia de la Administración**, Monte Ávila autores de Venezuela.
- Reyes (2010), **Importancia de la Administración**, (en línea) disponible en <http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia2.shtml> consultado en Abril 2012
- Rodríguez (2016) **Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento de los Procesos Administrativos de la Empresa Nacional del Café S.A Ubicada en Guacara Estado Carabobo**; realizada en la universidad José Antonio Páez.
- Salas (2015) **Diseño de un Plan de Calidad Total para el Mejoramiento de los Procesos Administrativo en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía de San Joaquín, estado Carabobo**; realizado en la Universidad de Carabobo
- Sánchez (2014). **Técnicas de recolección de información- observación directa**, Editorial Trillas México.
- William (2010). **El Proceso de Cambio desde el punto de vista personal**, segunda Edición. Editorial Sypal Caracas-Venezuela
- Wilson P. (2015). **La Encuesta**, 8va Edición Editorial Mc Graw Hill Bogota.

## **ANEXOS**

## ANEXO A



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

## ENCUESTA

El presente cuestionario se encuentra dirigido al personal Administrativo, de tipo dicotómico, respuestas cerradas sí o no, el cual es necesario para el desarrollo del proyecto de grado titulado:

### **Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional Para Los Procesos Administrativos en la Empresa Service Clover C.A Ubicada en Valencia Estado Carabobo.**

Se agradece NO COLOCAR, su identificación personal. Muchas gracias por su apoyo.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1.- ¿Considera usted que es importante trabajar en equipo dentro de la organización?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2.- ¿Usted cumple con algún proceso administrativo para ejecutar sus funciones?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

3.- ¿Cree usted importante el conocimiento dentro de una organización?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

4.- ¿Para un buen rendimiento laboral son importantes los cambios dentro de una organización?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5. ¿Existe un registro de la documentación archivada?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

6.- ¿Cuentan con la tecnología y los materiales necesarios para realizar el trabajo?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

7.- ¿En la empresa se planifica las actividades administrativas para una buena gestión interna?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8.- ¿Cree usted, que si realiza un cambio organizacional se mejorarían las funciones administrativas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

9.- ¿Cuenta la empresa con un método de control que permita aplicar correcciones en las actividades que no estén dando los resultados deseados?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

10.- ¿Cree usted importante formular estrategias basadas en el cambio organizacional para un mejor manejo de los procesos administrativos?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

## ANEXO B

### Hoja de Observación directa

Ítem	Alternativas	Si	No
1	Los trabajadores desempeñan su trabajo en el área administrativa de forma organizada		
2	Los trabajadores se sienten motivados a realizar sus funciones y responsabilidades		
3	Las relaciones personales que se llevan a cabo en la empresa permiten el cumplimiento de las actividades		
4	En la empresa se planifica las actividades administrativas para una buena gestión interna		
5	Los procesos administrativos que se llevan en la empresa permiten el cumplimiento de los objetivo organizacionales		
6	Usted cumple con algún proceso administrativo para ejecutar sus funciones		
7	Existe un registro de la documentación archivada		
8	Cuentan con la tecnología y los materiales necesarios para realizar el trabajo		