



**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO, QUE  
PERMITAN OPTIMIZAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA  
EN LA EMPRESA INVERSIONES SÚPER ÉXITO, C.A.**

Autora: Josselyn Borges

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



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

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

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO, QUE  
PERMITAN OPTIMIZAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA  
EN LA EMPRESA INVERSIONES SÚPER ÉXITO, C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autor(as): Josselyn Borges

Tutor(a): Yanett Simoza

San Diego, Octubre de 2015



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

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Yanett Simoza, portador de la cédula de identidad N° V-6.107.437, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Josselyn Borges Portadora de la cédula de identidad N° V-23.417.324 titulado **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO, QUE PERMITAN OPTIMIZAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA INVERSIONES SÚPER ÉXITO, C.A.** Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada 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 Octubre del año 2015

---

Yanett Simoza  
V- 6.107.437

## **DEDICATORIA**

**A Dios.** Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

**A mi abuela Rumaira Sanchez** quien fue y será para toda mi vida mi ejemplo a seguir quien me enseñó que en la vida hay que ganarse las cosas y que con sus consejos formo la persona que hoy en día soy con su amor siempre me cuidó y donde quiera que este sé que está orgullosa de mí.

**A mi madre Maibree.** Por haberme apoyado en todo momento desde muy pequeña hasta el día de hoy, y siempre estaremos juntas, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

**A mis familiares.** A mi abuelo y papa José Juárez y Antonio Fung quienes me apoyaron desde toda mi vida y quienes me han enseñado lo bueno y lo malo los cuales me han dado amor de padre, son parte de mi vida y los adoro, a mi hermana Sherin por ser siempre esa persona que me apoyo en todo momento y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mi tío Neo, a mi tío Reinaldo, a mi tío Jeancarlos; a mi tío Nacho; a mi Tía Beatriz Juárez; a mi Esposo Dany Yunes quien estuvo apoyándome en todo momento desde que nos conocimos hasta el día de hoy Te amo; y a todos aquellos que me apoyaron a lo largo de mi vida y a los que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

**Amigos.** Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Ada Milano, Desiree Sutachan, Luisamelia Galindo, Danyelin Calero Gracias por siempre estar conmigo sin importar lo que pase.

¡Gracias a ustedes!

Josselyn

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A la UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutora de tesis, Lic. Yanett Simoza por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a mis profes la Lic. Lorena Castro, Mirian Morales, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

De igual manera agradecer a mi tía Yasneidis Juarez, Erianny Almario, Yulimar Kamair Maria Yunes por ayudarme en mi formación personal y profesional.

Finalmente a los profesores, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Josselyn

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	DEDICATORIA.....	v
	AGRADECIMIENTO.....	vi
	ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
	RESUMEN INFORMATIVO.....	x
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema .....	3
	1.2. Formulación del Problema.....	5
	1.2. Objetivos .....	6
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO .....	9
	2.1. Antecedentes .....	9
	2.2. Bases Teóricas.....	14
	2.3. Definición de Términos.....	28
III	MARCO METODOLÓGICO .....	30
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	30
	3.2. Fases Metodológicas.....	33
	Fase I.....	33
	Fase II.....	34
	Fase III.....	35
IV	RESULTADOS .....	37
	4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	37
	4.2. Diagnóstico de los procesos administrativos.....	38
	4.3. Elementos de cambio organizacional .....	53

4.4.1 Diseño de la propuesta.....	56
4.4.2. Justificación de la Propuesta.....	58
4.4.3. Objetivos de la Propuesta.....	58
4.4.4. Factibilidad de la Propuesta.....	59
4.4.5. Desarrollo de la Propuesta.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS .....	73
ANEXOS .....	76

## LISTA DE CUADROS

	CONTENIDO	
CUADRO		p.p
1	Planificación.....	38
2	Normas y Procedimientos.....	39
3	Capacitación de Personal.....	40
4	Trabajo en equipo.....	41
5	Entrenamiento y Capacitación.....	42
6	Motivación del Personal.....	43
7	Liderazgo.....	43
8	Toma de decisiones.....	44
9	Método de control.....	46
10	Funciones administrativa.....	47
11	Integración del Recurso Humano.....	48
12	Comunicación.....	49
13	Misión y Visión.....	50
14	Equipos tecnológicos.....	51
15	Gestión del cambio.....	52
16	Matriz Dofa .....	53
17	Cruce de estrategias .....	55
18	Estándares de Desempeño.....	64
19	Niveles de participación .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	
GRÁFICOS		p.p
1	Planificación.....	38
2	Normas y Procedimientos.....	39
3	Capacitación de Personal.....	40
4	Trabajo en equipo.....	41
5	Entrenamiento y Capacitación.....	42
6	Motivación del Personal.....	43
7	Liderazgo.....	43
8	Toma de decisiones.....	44
9	Método de control.....	46
10	Funciones administrativa.....	47
11	Integración del Recurso Humano.....	48
12	Comunicación.....	49
13	Misión y Visión.....	50
14	Equipos tecnológicos.....	51
15	Gestión del cambio.....	52

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

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO, QUE  
PERMITAN OPTIMIZAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA  
EN LA EMPRESA INVERSIONES SÚPER ÉXITO, C.A.**

Autora: Josselyn Borges

Tutor: Yanett Simoza

Fecha: Octubre de 2015

**RESUMEN INFORMATIVO**

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, técnicas y formas de hacer negocios. En tal sentido, este trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A., dedicada a la compra e importación de productos de quincallería al por mayor y detal. Esta organización, precisa mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Al respecto, el propósito del estudio es proponer estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa. De acuerdo a las características de los objetivos formulados y a la naturaleza del presente estudio, la modalidad de la investigación se ajusta a las exigencias y requerimiento de un proyecto factible, con un diseño de campo, apoyado en una revisión documental. Entre las técnicas de recolección que se emplearon, está la encuesta, a través de un cuestionario, el cual se aplicó a población objeto de estudio para diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. con respecto a los procesos administrativos. Otra técnica que utilizó, fue la Matriz Dofa para analizar los factores internos y externos presentes en la gestión del cambio para su aplicación en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Finalmente, se elaboró la propuesta de estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa .

**Descriptor:** Estrategias, Gestión del Cambio, Cambio Organizacional, Gerencia Administrativa

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado. En este sentido, todas las organizaciones, se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales, en pro de su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor relación costo-beneficio en el menor tiempo posible.

Destacando lo mencionado por Davenport (2006) “A medida que las compañías, los sectores empresariales y toda la economía experimentan sucesivas estructuraciones, el cambio debe reflejar las nuevas realidades. No adaptarse no es una opción”. (P. 99). Por lo tanto, el reto tanto, para las organizaciones como para los trabajadores, estriba en establecer el cambio de tal modo que se refleje y asegure una reciprocidad aceptable incluso cuando el mundo evolucione

De acuerdo Tripier, B (2002), el cambio organizacional es el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. De manera que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita nuevamente el equilibrio

Este proceso de cambio debe ser participativo y exige de los integrantes de la organización una verdadera conciencia y el compromiso de todos por atenderlo con toda la reflexión y flexibilidad necesarias y que las acciones a desarrollar sean creativas, innovadoras y con un carácter proactivo incluyendo acciones que ayuden y permitan fundamentalmente un trabajo sobre las fuerzas que obstaculizan el cambio.

Dentro de lo planteado, la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A., requiere mejorar todos sus procesos operativos, aplicando estrategias eficientes relacionadas

con el cambio organizacional que le permita a la gerencia enfrentar desafíos para la adecuación a los nuevos tiempos. En este sentido, el objetivo general de la investigación consiste en proponer estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. La investigación se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos y contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El vertiginoso cambio de las infraestructuras tecnológicas en los últimos tiempos ha llevado a las empresas a reinventar muchos de sus procesos y a maximizar sus recursos y esfuerzos en pro de la nueva generación de consumidores y clientes. Tal hecho, exige a las organizaciones una concentración redoblada sobre la eficacia de costes, la optimización de procesos, mayores niveles de productividad que les permitan maximizar la capacidad de respuesta al usuario.

Esta es la razón por la cual los niveles de exigencia y preparación profesional son cada vez mayores, además de que sobre los gerentes de empresas, recae el manejo eficiente y eficaz de los recursos, estos deberán velar por el correcto cumplimiento de los procesos administrativos, a través de estrategias y/o herramientas gerenciales que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno.

En este contexto, las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, todas las organizaciones, se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales, en pro de su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor relación

costo-beneficio en el menor tiempo posible.

Visto de esta forma, el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, técnicas y formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la empresa al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante

En este sentido, el gerente de cambio debe ser líder, tener visión amplia, comunicación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente; es el responsable de definir los ejes estratégicos de la organización, marcar las pautas para la obtención del uso de los recursos, coordinar, controlar el desarrollo de las operaciones y constantemente revisar las estrategias.

Es por lo tanto, que para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

Es así, como la gerencia administrativa, a través del cambio planeado evaluará el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la alta gerencia. Todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

Dentro de lo planteado, las organizaciones requieren establecer estrategias basadas en el cambio organizacional que permita la sinérgica de procesos estratégicos y resaltar la gestión que se desarrolla en la aplicación de una acción capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación. Tal es el caso de Inversiones Súper Éxito, C.A., empresa dedicada a la compra e importación de productos de quincallería al por mayor y detal,

la cual precisa mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Es por ello, que la gerencia administrativa, debe asumir la responsabilidad de las acciones, dando la oportunidad al resto del personal, de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa, que genere beneficios a la empresa.

Sin embargo, carece de estrategias que permita a la gerencia enfrentar desafíos para la adecuación a los nuevos tiempos, lo cual genera serios inconvenientes en la utilización de instrumentos que permitan mayor productividad para impulsar sus productos al mercado; esto es debido, a que se manejan bajo un sistema inadecuado de gestión administrativa, desarrollan sus actividades tomando decisiones sin ninguna base que les permita asegurar su sostenibilidad y crecimiento a lo largo del tiempo.

Se puede señalar, que los procesos administrativos no se llevan en forma eficiente, dado que existen fallas en la planificación, dirección y control, creando debilidad en el manejo administrativo, ocasionado que se genere la información poco fiable, así como retardos, obstaculizando su entrega oportuna y actualizada.

Por lo tanto, en la empresa una de las actividades que requiere mayor supervisión, es el área administrativa, ya que este es el eje central y de mayor responsabilidad. Al respecto, debe desarrollar ventajas competitivas sostenibles que se encuentren relacionadas con el producto, utilizando estrategias eficientes relacionadas con el cambio organizacional, con una visión amplia acerca de cómo organizar la información, para lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias, basadas en la gestión del cambio, que se pudieran formular Inversiones que permitan optimizar las decisiones de la gerencia a fin de

alcanzar mayores niveles de productividad dentro del entorno de la Empresa Súper Éxito, C.A. Ubicada en Av. Boyacá Centro Comercial Souki Loca 1,2 y 3 Sector Catedral Centro de Valencia Estado Carabobo?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. con respecto a los procesos administrativos.
- Analizar los factores internos y externos presentes en la gestión del cambio para su aplicación en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.
- Diseñar estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

En el actual ambiente empresarial, de creciente complejidad y competitividad, es cada día más evidente, la importancia de los métodos de desarrollo y cambio

organizacional. Estos llevan a las organizaciones a ajustarse a las exigencias del mercado. Los desafíos de adaptación que enfrentan las mismas exigen no solamente la aplicación de la experiencia, sino de cambios progresivos en los hábitos, actitudes y valores del personal de todos los niveles de la organización.

Desde este punto de vista, la investigación se justifica, ya que a través del diseño de estrategias basadas en la gestión del cambio en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. le permitirá evaluar su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan y que están generando deficiencias en los procesos administrativos, así como conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para todos los trabajadores.

Las estrategias planteadas, contribuirán a examinar la estructura administrativa en cuanto a eficiencia y eficacia de las funciones, al mismo tiempo que coadyuvará en el mejoramiento continuo, la productividad, calidad, control permanente y mejor distribución de los recursos disponibles, utilizando herramientas como instrumentos administrativos de apoyo a los procesos.

Socialmente el estudio representa un aporte significativo para los empleados, alcanzando mayores niveles de eficiencia y competitividad, para cumplir finalmente con las metas trazadas. Al contar con una organización que se preocupa continuamente por mejorar sus procesos y la funcionalidad de las personas dentro de su área de influencia, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades y trabajando constantemente en la búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayores beneficios para ambas partes.

Por otro lado, el valor teórico de esta investigación, radica en su utilización y marco de referencia a futuros estudios en esta área del conocimiento, ya que sirve de apoyo para aquellas personas interesadas en la evaluación de la gestión administrativa de organizaciones o parte de estas. En este sentido, la gestión del cambio representa un proceso de desarrollo empresarial, donde se evaluará el grado de eficiencia con el que se cumplen las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control de los objetivos trazados por la gerencia. Igualmente, permite

detectar posibles desviaciones con el fin de tomar acciones correctivas pertinentes para gestionar el cambio de forma adecuada, logrando que su implantación represente un mínimo impacto a los usuarios finales y alcanzar una mejor calidad de servicio.

Metodológicamente, se justifica por cuanto se emplean métodos, técnicas y procedimientos de investigación que permiten la obtención de fuentes de información confiables de tipo primaria y secundaria dirigidas a describir la gestión del cambio en los procesos administrativos de las empresas.

Finalmente, para la autora es importante, porque permite poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el aprendizaje dentro de la institución educativa, de igual forma es una satisfacción como estudiantes demostrar que se está cumpliendo con los requisitos y niveles de exigencias para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Este capítulo constituye la sustentación teórica de la investigación, comprende una revisión de los trabajos previos (antecedentes) los cuales guardan relación con la variable objeto de estudio, se esboza la realidad contextual en la cual se ubica; además comprende aspectos teóricos conceptuales relacionados con la gestión de cambio en la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. Asimismo, se presenta la sistematización de la variable objeto de estudio.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, son recursos documentales de gran importancia conceptual y práctica para las investigadoras; primeramente porque su contenido aclara dudas teóricas referentes al tema tratado y en segundo lugar porque al presentar relaciones investigativas directas o indirectas, determina las áreas estudiadas evitando caer en repeticiones de procesos investigativos. De este modo, se decidió revisar diversas fuentes y los principales hallazgos son los siguientes:

Maurera W, Seidel Y (2013), titulado: **“Diseño de un Modelo Organizacional que optimice el Desempeño del Personal que labora en el Área Administrativa de la empresa L.A. Instalaciones C.A.”**, presentado en la universidad José Antonio Páez, para optar al título de Administración de Empresas. En la empresa se evidenciaba que no existía políticas de ascenso, valoración de cargos, entre otros aspectos que ha originado el desconocimiento del objetivo final de la empresa. En este sentido, tuvo como objetivo general proponer un modelo organizacional para optimizar el desempeño del personal en la empresa

La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en

una investigación de campo, su población estuvo constituida por 5 personas que cumplen funciones administrativas dentro de la empresa y la muestra fue el 100% de su población, fue utilizado un cuestionario como instrumento de recolección de datos y la observación directa. Como conclusión los autores dieron a conocer los aspectos que integran el modelo organizacional adecuado que ayuda a la empresa a optimizar el desempeño del personal en la empresa.

Este antecedente aporta información relevante acerca de la gestión administrativa como un proceso de cambio planeado para el desempeño del personal que trabaja en el área, lo cual puede ser útil para la alta dirección, ya que le permitirá documentarse acerca del proceso de cambio y así incrementar la productividad y la calidad de los servicios prestados.

También se consultó el trabajo de Teles, K (2012) titulado: **“Propuesta de un Proceso de Cambio en la Cultura Organizacional para el mejoramiento en las operaciones del Material Indirecto en las empresas Productoras de Envases Plásticos del Estado Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magister en Administración d empresas Mención Mercadeo. El objetivo general de la investigación consistió en proponer un proceso de cambio en la cultura organizacional para el mejoramiento en las operaciones del material indirecto en las empresas productoras de envases plásticos. El tipo de metodología se identificó como exploratoria – descriptiva y, un diseño documental apoyado en el estudio de campo. Para el desarrollo, se tomó como muestra las empresas productoras de envases plásticos del Estado Carabobo y a los clientes de éstas.

Como técnicas de recolección de datos se usaron, la observación directa y documental, también se aplicaron dos cuestionarios, técnicas de manejo de fuentes documentales como, manejo de citas y notas de referencias bibliográficas y presentación de cuadros. Los resultados obtenidos permitieron concluir que es necesario aplicar el cambio de cultura organizacional en el departamento de recepción y almacenamiento, generando una visión compartida entre el proveedor y sus clientes

Este antecedente se tomó como referencia, porque actualmente las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, ya que, desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito son las que están abiertas a un constante aprendizaje por parte de sus miembros. Por lo cual, la cultura organizacional debe estar inmensa en ese proceso de cambio para una mejor gestión de las áreas funcionales de la empresa, específicamente del departamento de administración.

Otro trabajo consultado fue el de Túa, L (2012), titulado: **“Cambio Organizacional, Entorno y Gerencia Estratégica en el Sector Agrícola venezolano: De la Corporación Venezolana Agraria (CVA) a la Corporación Venezolana de Alimentos (CVAl)”**, presentada en la Universidad Lisandro Alvarado como requisito para optar por el título de Magister Scientiarum en Gerencia Mención: Agraria. La investigación se planteó como objetivo general analizar el cambio organizacional, los factores del entorno y la gerencia estratégica de la CVA en el proceso de conversión a la CVAl. El estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de investigación descriptiva, con un diseño no experimental de campo. La población estuvo conformada por los integrantes del área de gerencia a nivel de coordinación.

La muestra estuvo conformada por 14 gerentes seleccionados por muestro intencional o no probabilístico. La recolección de la información se hizo mediante el análisis documental, la observación directa no participante y la aplicación de un cuestionario. Luego de obtenidos los resultados, se concluyó que el proceso de cambio se realizó adaptado al medio ambiente externo y busca modificar la estructura de la empresa, dada las necesidades del sector donde se desenvuelve y la magnitud de los procesos.

Se evidencia la relación de este antecedente con la investigación, ya que señala los procesos relacionados con la reestructuración y la planeación del cambio. Cuando se plantean estos procesos de cambio, aparecen nuevas estrategias administrativas y

operacionales, cambios en las tareas de los gerentes y administradores y en la conducta del personal. En tal sentido, proporciona elementos para la propuesta de estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

Por otro a lado, se tiene el trabajo de Suárez, A (2011), titulado: **“Impacto del Cambio de las Estructuras Organizacionales sobre el Clima Laboral y su desempeño, en las empresas Manufactureras de Alimentos del Estado Carabobo.”**, realizado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. El presente trabajo tuvo como objetivo general determinar el impacto que tiene el cambio de las estructuras organizacionales sobre el clima laboral y su desempeño en los trabajadores de las empresas manufactureras de alimentos. La metodología se enmarcó en la modalidad de investigación de tipo descriptivo-tranversal, ya que permitió desarrollar como era y como se manifiesta el problema, apoyada en una combinación de diseño, de campo y documental.

La población la representa la totalidad de los empleados y gerentes que laboran en las empresas manufactureras de alimentos. La muestra elegida fue de tipo no probabilística intencional, con base a criterios de la autora. En lo que corresponde a la técnica de recolección de datos, se implementó la observación participativa documental, por medio de libros y trabajos anteriores, así como también la aplicación de sesenta (60) encuestas a empleados y seis (6) entrevistas a gerentes de la muestra seleccionada. Para la presentación de los datos se emplearon, estadísticas no paramétricas basada en porcentajes de frecuencia absoluta y relativa y un proceso de categorización; cuyos resultados se analizaron a través de la interpretación de los datos.

Finalmente, entre las conclusiones de la investigación se tiene que las organizaciones deben ir orientadas a una combinación de estrategias que vayan vinculadas a estructuras organizacionales participativas y flexibles, con una tendencia hacia la horizontalidad de las estructuras, más aun cuando se vive en un entorno tan

cambiante y dinámico producto principalmente de factores políticos, económicos y sociales.

Este antecedente se tomó como referencia a la presente investigación, porque establece el cambio en las estructuras organizacionales, ya que los modelos tradicionales de administración y gerencia diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Por lo cual, es necesario contar con organizaciones productivas, flexibles y autónomas a través de la gestión del cambio planeado para lograr los objetivos y metas propuesta en materia administrativa. Es por ello, que se tomarán en cuenta elementos como desempeño y clima laboral para el diseño de estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

Finalmente, se consultó a Tovar, G (2010), quién realizó un trabajo titulado: **Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa Corporación Mundo Samira, C.A.**”, presentada en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas. En la organización los procesos administrativos no se llevaban en forma eficiente, generado fallas en la planificación, dirección y control. Por lo cual, el objetivo general del presente estudio consistió en proponer estrategias basadas en el cambio organizacional, que permitan mejoras en la gestión administrativa. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo.

Como técnicas de recolección de información se emplearon la observación directa y la encuesta. La población objeto de estudio estuvo conformada por doce (12) empleados que laboran en la empresa en el área administrativa, ya que son las personas que están inmersas en la problemática planteada. Una vez analizado los resultados, se concluyó que entre los factores que intervienen en el proceso administrativo para el establecimiento del cambio organizacional, se tiene que la empresa no ha logrado alcanzar los objetivos propuestos, como mejorar sus ingresos y reducir los costos, dado que no existen normas ni procedimientos a seguir en la

empresa para el desempeño de las funciones, asimismo, la gerencia no toma las decisiones acertadas sobre la formulación de actividades a realizar; por lo cual, se elaboraron estrategias basadas en el cambio organizacional que permitan mejoras en la gestión administrativa en la empresa.

Este antecedente se relaciona de manera directa con la investigación, dado que establece las estrategias basadas en el cambio organizacional que se deben llevar a cabo en las empresas para mejorar la gestión administrativa, lo cual evaluará el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la alta gerencia

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas dentro de una investigación se conforman de los aspectos teóricos relevantes en torno al problema planteado, los cuales se reflejan en los conceptos que apoyan la investigación. De acuerdo con Arias (2012), expresa que “las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque, dirigido a explicar el problema planteado”. (p. 95). En este sentido, se presentan las teorías que sustentan el trabajo de grado.

### **2.2.1 Gestión**

Chiavenato (2009), a este respecto considera la gestión “trata del planeamiento, de la estructuración, de la evaluación, dirección y control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo dentro de una organización, sea ella lucrativa o no”. (p. 137). Por lo tanto la gestión es la conducción racional de las actividades y es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las empresas. De acuerdo con (Sherman, 2004), “el proceso es emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr

resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar”. (p. 50). En este sentido, la gestión se puede definir como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos de la empresa, lo que caracteriza a la gestión como un proceso.

Visto así, este proceso comprende determinadas funciones ejecutadas por los niveles de gestión para distribuir los recursos (humanos y económicos) y coordinar el trabajo y rendimiento de los empleados que no están involucrados en el área de gestión, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, para alcanzar los objetivos de la empresa con un alto nivel de calidad.

Por otro lado, Beltrán (2000) la se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p. 24).

. La función principal de toda organización, es la de administrar sus recursos para lograr su supervivencia. En todos los niveles de una organización se controlan los movimientos y la dirección que se tiene como objetivo. La gestión es un conjunto de acciones como organizar, ejecutar, evaluar y controlar, teniendo como base las planificaciones realizadas en la empresa para un período pautado en función al tiempo, con la finalidad de maximizar la eficiencia definida por la relación logros - objetivos y la productividad definida por una relación calidad-costos.

### **2.2.2 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio es el proceso, herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, intentando que las personas involucradas sean capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto definido y se consigan los resultados esperados. Pascale (1999), señala que la gestión del cambio “implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos se debe instalar un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos”. (p. 28). Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor participación de la gente, al final de cuentas

es ella la que puede hacer que el cambio ocurra y aunque se puede presentar resistencia, y de hecho se presenta casi siempre, ésta puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta. Las principales etapas por las que todo proceso de cambio debe gestionar con éxito son las siguientes:

**Liderar el Cambio:** Para que cualquier proceso de cambio tenga éxito es fundamental el liderazgo del equipo directivo en todo momento. Un verdadero líder del cambio debe estar siempre visible, activo y mostrar su compromiso y apoyo público a la iniciativa de cambio.

**Generar la convicción de necesidad del cambio:** En todo proceso de cambio es lógico y deseable que exista una cierta resistencia al cambio por parte de personas dentro de la organización. Es fundamental dar respuesta a esa resistencia explicando profundamente la lógica que existe detrás del cambio a realizar, por ello es importante utilizar técnicas estructuradas de análisis de la situación actual y de las oportunidades y amenazas que se aproximan.

**Dar forma a una visión:** La correcta expresión de una visión debe ser positiva, emotiva, retadora, comprensible, siempre con atención y enfoque en los destinatarios de las actividades de la entidad. La incorporación de los valores de la organización a la visión y de los beneficios para los destinatarios será fundamental para conseguir movilizar a las personas hacia el cambio

**Obtener el compromiso del equipo:** Sin la participación comprometida del equipo el cambio no tendrá éxito o no se llevará a cabo de manera eficiente. Es importante conseguir el apoyo de la mayor parte de los miembros de la organización, especialmente aquellos que ocupan puestos clave. Para ello hay que conocer los costes y beneficios de la situación futura para cada persona o rol y anticiparse a las posibles resistencias.

**Monitorizar el progreso:** Sólo a través del seguimiento del proyecto de cambio se podrá dar respuesta y corregir las potenciales desviaciones que se encuentren durante la ejecución. La monitorización se basa en el establecimiento de “hitos” en la vida de un proceso de cambio, y en la capacidad de registrar los resultados obtenidos en

comparación con los esperados en esos “hitos” o momentos clave definidos. El proceso de seguimiento sirva también para celebrar los éxitos parciales logrados y conseguir de esta manera mantener el nivel motivación y enfoque alto en el equipo.

Se puede señalar, que el cambio es una capacidad que las empresas deben desarrollar si quieren seguir siendo competitivas, es más que una necesidad en un momento de tiempo

### **2.2.3 Gestión del Cambio organizacional**

Fernández (2002) define el cambio organizacional como “...la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”. (p. 2). Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro de mayor provecho, financieramente hablando, logrando alcanzar la adaptación o el ajuste al entorno dinámico en que la organización se encuentra inmersa.

Es importante considerar a la organización bajo la concepción sistémica, ya que estos nuevos tiempos, llevan a pensar a la empresa como un sistema abierto en perfecta relación con muchos otros ámbitos; con una serie de entradas (input) y una serie de salidas (output) que obtiene mediante un proceso de transformación a través de la cual la organización, mediante la combinación de capital y trabajo produce bienes o servicios con la finalidad de obtener beneficios económicos o sociales gracias a su interacción con el suprasistema en que está mantiene interrelación. Al referirse a los cambios organizacionales, señalan Reyes y Velásquez (2008), son la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. 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.

Se puede decir, que el cambio organizacional para la empresa, es el proceso intencional premeditado y sistemático que a través del rediseño de la organización tiene como propósito la adaptación a los cambios del entorno o a desarrollar nuevas metas. Dicho de una manera más sencilla, es la decisión de hacer un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema. El cambio planeado debe realizarse por razones variadas; estas razones pueden ser externas cuando por la influencia del entorno, cuya situación puede crear una amenaza que dificulte el desarrollo de la organización y/o el cumplimiento de sus objetivos principales y en el peor de los casos dicha amenaza puede poner en peligro la supervivencia de ésta; o pueden ser internas cuando están relacionadas con la estructura organizacional, necesidad de nuevas tecnologías, situaciones con el personal u otras

#### **2.2.4 Factores que intervienen en el cambio organizacional**

Los factores organizacionales están relacionados con la actuación de toda la organización y se refieren a la construcción de visión, misión, valores y objetivos, la cultura organizacional, la asignación de recursos y las fuentes del cambio. Según Fernández (2002) los factores que intervienen en el cambio organizacional pueden ser vistos desde el punto de vista individual, de grupo y como organización, aunque estos factores estén estrechamente relacionados entre sí. El autor acota que "...aunque no son éstos los únicos, si son los que mayormente influyen a la hora de la toma de

decisiones”. (p. 3). Dichos factores son:

**Factores Individuales:** Los factores que afectan a las personas al realizarse un cambio de manera directa son el cómo será involucrado en el proceso, cómo actuará frente a ese proceso y si el cambio puede ser beneficioso para éste. Existen otros factores que intervienen de manera personal en el individuo y tienen que ver con las características personales tales como la habilidad y la personalidad que son particularmente objeto de un estudio más profundo y exhaustivo La participación es un factor esencial. Si la persona se siente involucrada con el proyecto o la tarea, la realizará con menos resistencia que si únicamente se le indican sus deberes y responsabilidades.

El involucrar al personal puede ayudar a que el cambio organizacional se realice con mayor facilidad pues el empleado puede aportar sus ideas y experiencias y, consecuentemente, se sentirá comprometido y motivado por el esfuerzo, colaborando esto a reducir los niveles de estrés derivados como una reacción natural del ser humano por el miedo a lo desconocido.

**Factores de Grupo:** Los factores de grupo afectan a un sector dentro de la organización por cuanto afectan de manera inmediata a las personas involucradas en un área o departamento en específico. Estos factores son: el liderazgo, el cual ha sido un fenómeno estudiado a través del tiempo y sobre el cual se han realizado diversas investigaciones tomando como referencia diferentes marcos, Sin embargo, la consideración del liderazgo en el cambio organizacional es sumamente importante pues el líder asume la responsabilidad por el esfuerzo realizado, éste debe actuar como agente transformador, aceptando que se encontrará en situaciones donde estará transitando entre orden y caos, donde tendrá que hacer negociaciones con las personas, por lo tanto el papel del líder en el proceso de cambio debe ser considerado como primordial.

**Factores Organizacionales:** La alta gerencia desde un punto de vista sistémico, debe ser la encargada de funcionar como el “cerebro” de la organización, por lo tanto, debe estar alerta a las posibles amenazas y oportunidades que se presenten en el

medio ambiente al mismo tiempo que mantiene el control interno de la operación para asegurar los resultados. Esta importante función implica detectar las tendencias de los mercados, los problemas políticos, económicos y sociales (locales e internacionales), además de los procesos de innovación tecnológica para la evolución de la empresa en su conjunto.

Este proceso de cambio planeado debe ser participativo y exige de los integrantes de la organización una verdadera conciencia y el compromiso de todos por atenderlo con toda la reflexión y flexibilidad necesarias y que las acciones a desarrollar sean creativas, innovadoras y con un carácter proactivo incluyendo acciones que ayuden y permitan fundamentalmente un trabajo sobre las fuerzas que obstaculizan el cambio. Es muy importante tener en cuenta el período de aprendizaje y de asimilación del cambio por todos los integrantes de la organización. Por lo cual, para la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. la clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender qué puede pasar con cada uno de los actores que están involucrados con la empresa.

### **2.2.5 Proceso para el cambio organizacional**

De acuerdo a Amorós, (2007), Kurt Lewin, fue uno de los primeros psicólogos sociales que desarrolló una forma de observar el cambio, ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción. Una parte destacada del enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos:

**Descongelación:** Incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.

**Acción:** Este paso traslada el comportamiento de la organización o el determinar el centro de atención y las metas de un esfuerzo de cambio para evitar desacuerdos.

Valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.

**Recongelación:** Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales

Para implementar el modelo se requiere:

- a) determinar el problema: la situación a superar- ;
- b) identificar la situación actual
- c) identificar la meta por alcanzar
- d) identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él, mediante el análisis del campo de fuerzas
- e) desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La información necesaria para diagnosticar los problemas organizacionales tal vez pueda recopilarse mediante cuestionarios, entrevistas u observaciones y de los registros de la empresa o alguna mezcla de estos métodos de recopilación de datos. Una ventaja del proceso de recopilación es que aumenta la conciencia de la necesidad del cambio. Incluso cuando existe un acuerdo de la necesidad del cambio, debe realizarse algún intento sistemático para determinar el centro de atención y las metas de un esfuerzo de cambio para evitar desacuerdos. El cambio planeado busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente y busca cambiar el comportamiento del empleado

### **2.2.6 Resistencia al cambio**

Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. De acuerdo a Amorós (2007):

La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se

expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas. (p. 251)

Existen motivos que pueden ocasionarla, que son

#### **2.2.6.1. Resistencia individual al cambio**

- **Percepciones:** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.
- **Personalidad:** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como: **El dogmatismo** es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática. La **dependencia** si se lleva a extremos puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento.
- **Hábitos:** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.
- **Puede que amenazas al poder y la influencia:** Algunas personas de las organizaciones contemplan el cambio como amenaza a su poder o influencia. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia.
- **Temor a lo desconocido:** Enfrentarse a los desconocidos hace que la gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae

consigo un elemento de incertidumbre. En ciertas situaciones la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste. Para evitar el temor a lo desconocido y a la toma de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo.

- **Razones económicas:** Es lógico que los individuos que se resistan a los cambios que podrían reducir sus ingresos. Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

#### **2.2.6.2 Resistencia organizacional al cambio**

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea. Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel esencial en

el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.

- **Limitaciones de recursos:** El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.
- **Inversiones fijas:** Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad.
- **Convenidos interorganizacionales:** Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.
- **Superación de la resistencia al cambio:** La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

El cambio planeado permite, a la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. el tiempo suficiente, realizar un trabajo efectivo para la erradicación, o al menos atenuar, las fuerzas de resistencia, así como el fortalecimiento de las fuerzas que impulsan al cambio. Igualmente posibilita que los agentes de cambio puedan lograr procesos de cambio sobre la estructura organizacional, la tecnología en todos sus elementos y sobre los integrantes de la organización.

### **2.2.7. Proceso Administrativo**

Terry (2006) explica que la administración es “un proceso distintivo que consiste

en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. (p. 20). Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización

Por otra parte, Kinicki (2003), afirma que el proceso administrativo “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p 32), de manera que se puede decir que no es más que el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Según Koontz y Weihrick (2008), las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo son:

**Planeación:** Es la primera función que se ejecuta dentro de la administración, una vez que los objetivos han sido determinado, los medios necesarios para lograr dichos objetivos son presentados como planes.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesarios crea una organización, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado.

**Dirección:** Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, nos indica que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización.

**Control:** Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas.

El proceso administrativo marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzos en la

organización. Se logra a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo.

Es importante acotar, que para implementar el cambio dentro un proceso administrativo, en la empresa es fundamental que la cultura organizacional que esté alineado con las metas que se quieren alcanzar. Se espera que cuando se asuma y se implanta el cambio por los miembros de la organización, quede arraigado a la cultura organizacional para que este se establezca de una manera y quede de manera perdurable.

Detrás de todo cambio está una buena decisión, los niveles gerenciales están destinados a ser responsables del éxito de la empresa, por lo tanto cada una de las decisiones que se tomen se verán reflejadas en el cumplimiento de los objetivos del largo y a corto plazo

### **2.2.8 Estrategias**

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006):

La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. (p.7)

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2008), definen la estrategia como la "...determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos" (p. 123), por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una

empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2001) afirman que: "...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo... (p 150), está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas

Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

### **2.2.9 Estrategias de Gestión Administrativas para el Cambio Organizacional**

De acuerdo a Navarro (2010), si se quiere lograr un cambio, es necesario preguntarse a que áreas y personal impactará el cambio, que se necesita para cambiar, si se han establecido los canales de comunicación tanto dentro como hacia fuera de la organización. Partiendo de todas estas preguntas hay seis (6) claves para la estrategia del cambio organizacional que pueden ayudar a minimizar el impacto, que según los expertos han dado altos resultados en distintas organizaciones:

- Elaboración de una estrategia de comunicación efectiva y eficaz capaz de informar y movilizar a los involucrados.

- Identificación, monitoreo y reducción del impacto en la cultura de la empresa, impulsando la alineación organizacional.
- Garantía de apoyo de los líderes de la organización con relación a los objetivos trazados en el proyecto de cambio e identificación de líderes.
- Administración de la transferencia de conocimiento para la organización, estrategias de entrenamiento y soporte después de que los cambios se realicen.
- Gestión del riesgo causado por la transición, generación de instrumentos de medición para acertar y ajustar el proceso post-implementación.
- Desarrollo del equipo del proyecto con soporte de la alta gerencia para alcanzar los resultados esperados

La administración efectiva del cambio, es importante para la empresa, ya que permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. Por lo tanto, el objetivo de la gestión de cambio es garantizar que se utilicen los procedimientos y los métodos estándar para que se puedan manejar los cambios con rapidez, con el menor impacto posible en la calidad del servicio.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Administración:** Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajan juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**Agentes del Cambio:** Es aquel que es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan a la empresa interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio internos y externos

**Aprendizaje organizacional:** Es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización

**Cambio Planeado:** Decisión de hacer un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema, con la obtención de ayuda de un agente externo. Esta decisión debe estar orientada a la meta.

**Cambio:** Es cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras , procedimientos, comportamientos para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en la cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de las acciones

**Clima organizacional:** Es definido como el conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente.

**Comunicación:** Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

**Cultura Organizacional:** A veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas.

**Eficiencia:** Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.

**Gestión del Conocimiento:** Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

**Gestión Estratégica:** Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización

**Gestión Gerencial:** Encierra en sí el concepto de movimiento, adaptándose a toda la dinámica que el entorno exige. Se puede afirmar entonces, que ésta opera como un microsistema dentro de un macrosistema representado por la sociedad y sus demandas.

**Innovación:** Es actividad mediante la cual se transforman procesos, productos, servicios, en búsqueda de nuevas opciones para satisfacer a los clientes, de conservar la presencia en el mercado, de sobrevivir y adecuarse al cambio.

**Liderazgo:** Es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo

**Motivación:** La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de la presente investigación se traduce en el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplean en el proceso de recolección de datos necesarios para la misma y que permiten el análisis de las variables. Según Balestrini (2008):

El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación de la obtención de los datos. (126)

Cabe destacar, que la investigación contempla la metodología que enmarca la tipología, diseño, la poblacional de los elementos en estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de información, así como el análisis y procesamiento de la información.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a las características de los objetivos formulados y a la naturaleza del presente estudio, la modalidad de la investigación se ajusta a las exigencias y requerimiento de un proyecto factible. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2014), define proyecto factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades

apoyado en una investigación descriptiva (p. 16).

Por lo tanto, se resolverá la problemática que presenta la empresa, a través del diseño de estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

Por otro lado, El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que se adoptan para generar información exacta e interpretable. En este caso, el diseño se considera de campo, apoyado en una revisión documental. Un estudio de campo es aquel donde el investigador enfrenta un problema de tipo práctico que afecta a un individuo grupo social y los datos se obtienen en el lugar donde se produce el problema. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2014) señala que los estudios de campo son:

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

De acuerdo a lo planteado, este estudio se basa en una investigación de campo, ya que la metodología que se utilizará para la obtención de la información permitirá recoger los datos en forma directa, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, es decir, se tomará información de la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

Igualmente, el presente estudio se apoya en una investigación de tipo documental, ya que es necesaria la revisión de documentos y fuentes bibliográficas en la búsqueda de aportes teóricos, conceptuales y explicativos para sustentar la investigación. Según Pardinás (2002), “una investigación documental es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información” (p. 83), tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras que permiten elaborar el marco técnico conceptual del presente estudio.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **Fase I: Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. con respecto a los procesos administrativos.**

Para proceder a diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. con respecto a los procesos administrativos, fue necesario recopilar la información a través de las técnicas de recolección de información. Según Arias (2012),” son las distintas formas o maneras de obtener la información y el instrumento de recolección de datos “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 67). En esta fase se empleará la encuesta. Según Méndez (2008). “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias” (p. 124). Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información. Según Tamayo (2009), “es la composición de una serie de ítem, preguntas estructuradas, formuladas y rellenas por un empadronador frente a quien se responde” (p.101). Para los efectos de este estudio, se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas para conocer los procesos administrativos que se emplean en la empresa. El mismo fue aplicado a la población objeto de estudio.

En este sentido, la población es el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados. Palella y Martins (2010), definen a la población como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. (p.93). para efectos de esta investigación está conformada por cinco (5) trabajadores que laboran en el área administrativa de la empresa.

Por otro lado, la muestra es una parte distintiva de la población. Para que sea representativa, y por tanto útil, debe reflejar las similitudes, diferencias encontradas

en la población y ejemplificar las características de la misma. Sabino (2008), define “La muestra como aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante esta tomar las características totales de la población”. (p 98). Debido a que el número de trabajadores que conforman la población corresponden a cinco (5) trabajadores, no se tomó ningún criterio muestral, así que la muestra a estudiar será completamente igual a la población, considerándose representativa. Para la obtención de esta muestra se utilizó el muestreo intencionado no probabilística, ya que la misma responde a las necesidades del estudio. Para Ander (2002): “La muestra intencionada es una técnica que consiste en escoger intencionalmente, y no al azar, algunas categorías que él considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar”. (p. 98).

## **Fase II: Analizar los factores internos y externos presentes en la gestión del cambio para su aplicación en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.**

En esta fase, luego de diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. con respecto a los procesos administrativos, se analizaron los factores internos y externos presentes en la gestión del cambio para su aplicación en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. En este sentido, se empleó como técnica de recolección de información la Matriz Dofa., la cual es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Su nombre proviene de las siglas: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Serna (2008), “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (p.186).

Esta herramienta permitió identificar las diferentes situaciones posibles de la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o para sacar provecho de una oportunidad. Permitiendo conocer los elementos que están presente en la gestión de cambio para su aplicabilidad en la empresa.

Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Se aplicó la estadística descriptiva, consistente en el cálculo de las distribuciones de frecuencias absolutas (fr) y porcentajes (%) de las respuestas arrojadas por la población de estudio, así como la media aritmética como medida de variabilidad orientada a la consecución de los resultados que darán respuesta al planteamiento del problema. Bisquerra (2002), señala que la estadística descriptiva “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar analizar los datos, comparar y luego comunicar” (p 82). Se procedió al tratamiento de la información, la cual comprende su organización, codificación, clasificación y tabulación, facilitando la presentación de los resultados del estudio. Este análisis consistió en la representación gráficas de las alternativas conjuntamente con sus frecuencias para determinar dichos porcentajes

### **Fase III: Diseñar estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.**

En esta fase, se diseñaron las estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. la propuesta contribuirá a examinar la estructura administrativa en cuanto a eficiencia y eficacia de las funciones, al mismo tiempo que coadyuvará en el mejoramiento continuo, la productividad, calidad, control permanente y mejor distribución de los recursos disponibles, utilizando herramientas como instrumentos administrativos de apoyo a los procesos., ya que establecieron los aspectos fundamentales para el cambio organizacional que permitan mejoras en los procesos administrativos

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y presentación de los Resultados**

En este capítulo se presentan los aspectos más relevantes en cuanto al proceso de investigación, ya que conforma el conjunto de datos provenientes de las diversas fuentes estudiadas, que generan las respuestas precisas que satisfacen los objetivos propuestos. Balestrini (2011), señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. (p 35). Por consiguiente, el análisis de datos se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

Por lo antes expuesto, en este apartado se dan a conocer las opiniones obtenidas del instrumento aplicado y el análisis de la información recogida en la presente investigación. El cuestionario estuvo conformado por 16 preguntas de tipo cerradas, el cual fue aplicado a una muestra de 5 trabajadores con la finalidad de diagnosticar la situación actual que presenta la empresa con respecto a los procesos administrativos, con los resultados obtenidos se les realizó un análisis cuantitativo, los cuales se plasmaron en gráficos de torta estadísticos, para su presentación y mejor comprensión, a fin de visualizar y analizar cada uno de los ítems de manera clara y sencilla.

Seguidamente, se analizaron, mediante una Matriz Dofa los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) presentes en la gestión del cambio, para luego diseñar las estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

## 4.2 Fase I Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. con respecto a los procesos administrativos.

Ítem 1 ¿Existe una planificación formal de las actividades administrativas que se desarrollan en la empresa?

**Cuadro 1. Planificación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

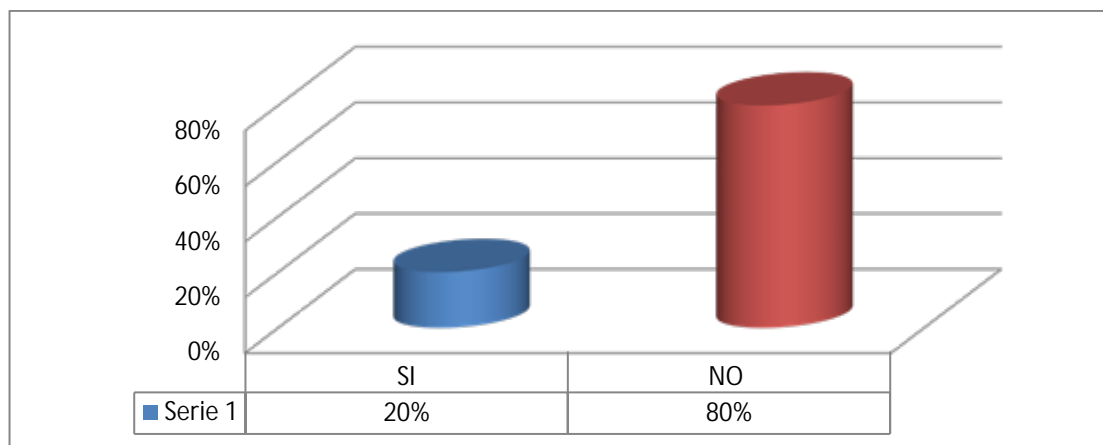


Gráfico 1. Planificación

Fuente. Cuadro 1

### Análisis

Como se observa, el 20% de los encuestados señalan que en la empresa se planifican las actividades administrativas. En contraposición con un 80% que dice que no, porque no se desarrollan estrategias que le sirvan de guía para la orientación y coordinación de acciones a seguir en el área administrativa. Por lo tanto, se puede señalar que a través del planeamiento se focalizan los procedimientos para el cumplimiento de las metas organizacionales, lo que permite su crecimiento y desarrollo empresarial

Ítem 2 ¿Considera que la ejecución de las actividades administrativas cumple con las normativas y procedimientos establecidos en la empresa?

**Cuadro 2. Normas y Procedimientos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

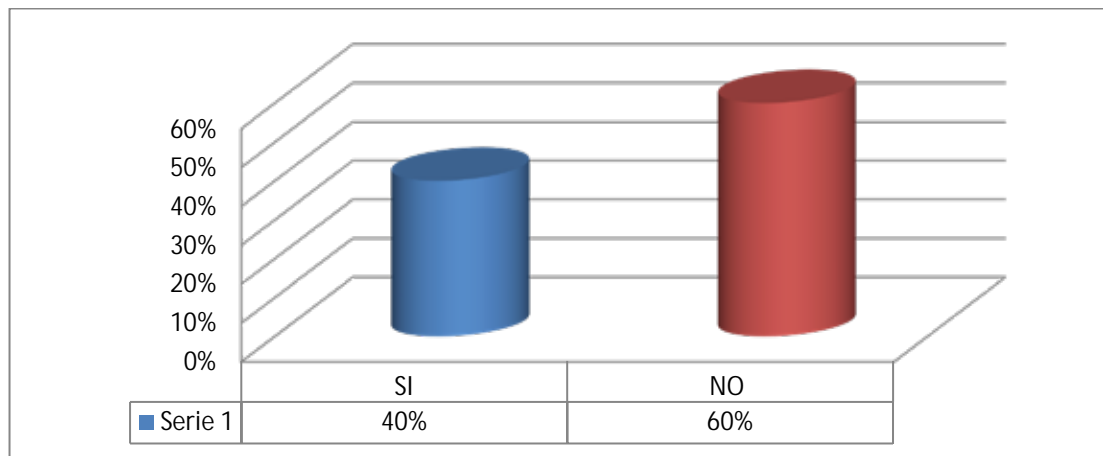


Gráfico 2. Normas y procedimientos

Fuente. Cuadro 2

### Análisis

Los resultados obtenidos en este gráfico muestran, que el 40% de las personas encuestadas consideran se cumplen las normas y procedimientos para una adecuada gestión administrativa. Sin embargo, un 60% señala que no se cuenta con documentos escritos (manuales) a fin de fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa. Esta situación no permite unificar los criterios de desempeño y las acciones que deberán seguirse. Se puede señalar, que las normas y procedimientos administrativos son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Ítem 3 ¿El personal que labora en la empresa está capacitado para desempeñar las funciones asignadas?

**Cuadro 3. Capacitación de Personal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

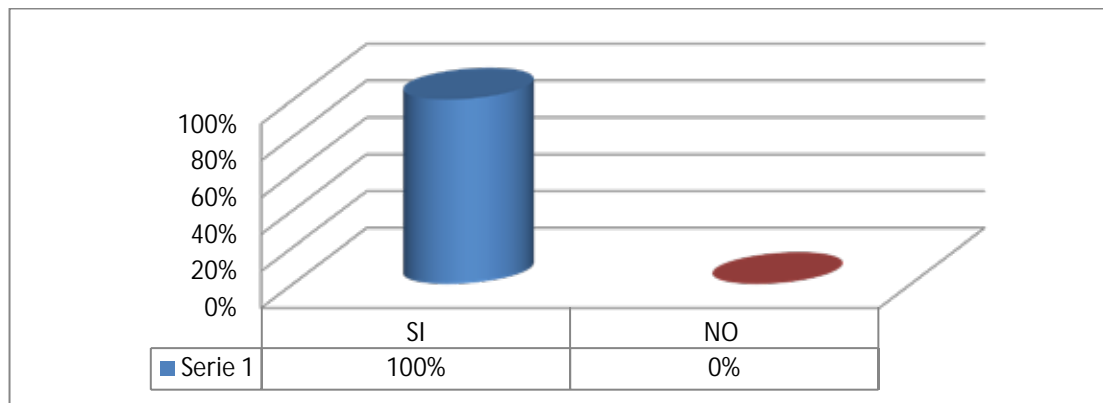


Gráfico 3. Capacitación del Personal  
Fuente. Cuadro 3

**Análisis**

Como se aprecia, el 100% de los encuestados, responde de manera positiva. Es decir, el personal está capacitado para realizar las funciones que se le asignan, dado que en su mayoría son profesionales con experiencia. Sin embargo, existen debilidades en la gestión administrativa, puesto que no se realiza una supervisión adecuada de las actividades que se desarrollan. Cabe señalar que el ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal, 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 a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Ítem 4 ¿Se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad?

**Cuadro 4. Trabajo en equipo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

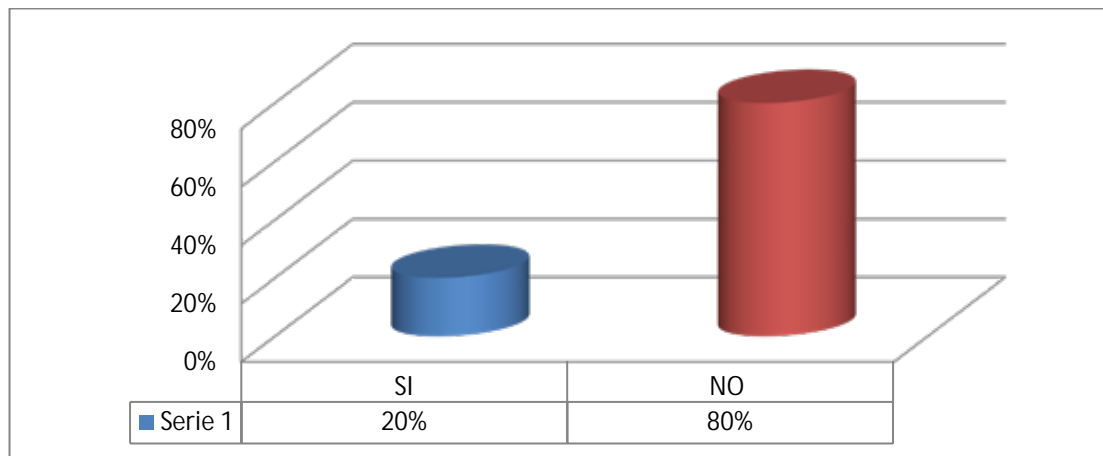


Gráfico 4. Trabajo en Equipo  
Fuente. Cuadro 4

### Análisis

Los resultados obtenidos muestran que un 20% de las personas encuestadas consideran que en la organización se trabaja en equipo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia. Por otra parte, el 80% señala que no se promueven estrategias para crear equipos de trabajo como medio para alcanzar las metas de la organización, lo que representa un obstáculo para que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente. Se puede señalar, que cuando todos los miembros saben qué hacer y conocen su impacto en la empresa, se producen nuevas ideas e innovaciones que permiten el crecimiento. Además, se fomenta la creatividad y la innovación.

Ítem 5 ¿La empresa organiza actividades de entrenamiento y capacitación de acuerdo a los requerimientos de los cargos del personal administrativo?

**Cuadro 5. Entrenamiento y Capacitación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

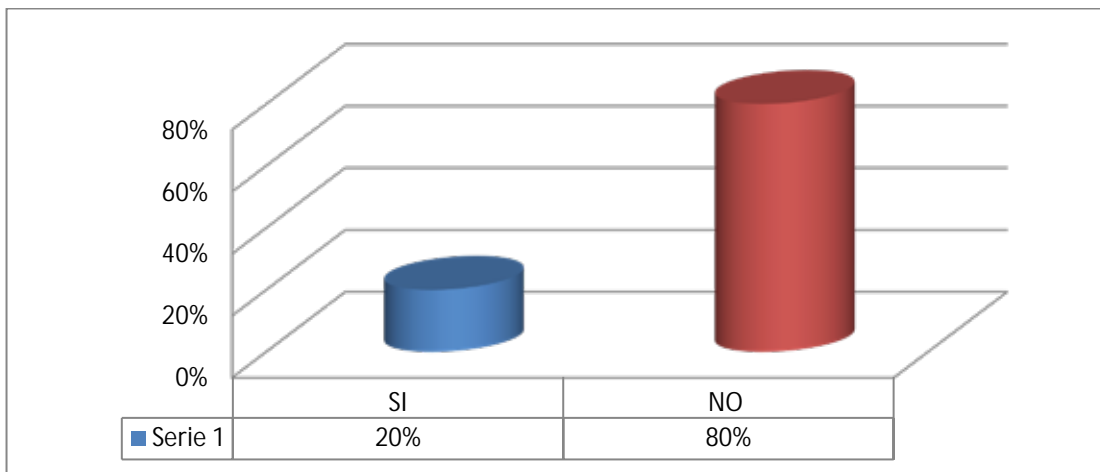


Gráfico 5. Entrenamiento y Capacitación

Fuente. Cuadro 5

**Análisis**

El 20% de los encuestados, considera que la empresa capacita y entrena al personal según las necesidades del cargo que desempeñan. Sin embargo, el 80% señala lo contrario, ya que solo reciben de manera muy informal una inducción cuando ingresan a la empresa, las funciones y actividades las ejecutan de acuerdo a su criterio o la experiencia que poseen. A través del entrenamiento, se disminuye al máximo los errores de las tareas que se llevan a cabo. Además, conlleva a una mejor planificación y control de las actividades, es decir, ayuda en la detección de debilidades que puedan estar afectando los procedimientos internos dentro del área administrativa.

Ítem 6 ¿Se motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo laboral permite el logro de los objetivos organizacionales?

**Cuadro 6. Motivación del Personal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

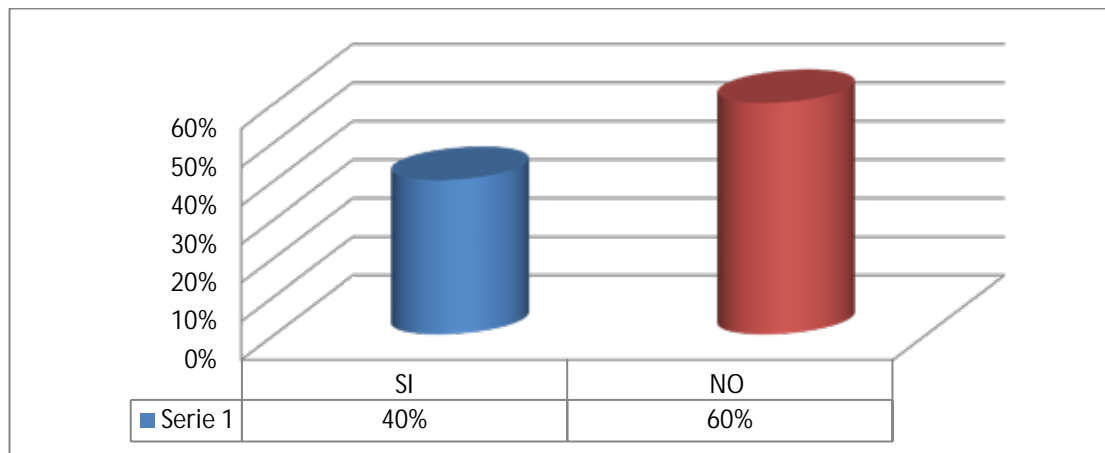


Gráfico 6. Motivación del Personal

Fuente. Cuadro 6

### Análisis

Los resultados obtenidos muestran, que el 40% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en señalar, que en la empresa se motiva al personal para el logro de los objetivos planteados. Por otra parte, el 60% opina que no existen planes de formación para el desempeño de las labores de los trabajadores, lo que genera desmotivación en el desempeño laboral. Un personal motivado se compromete y se identifica con la organización para el logro de las metas propuestas, individuales y organizacionales. Por lo tanto, la empresa debe contribuir o aportar conocimientos y habilidades al personal que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa, que genere beneficios a la organización.

Ítem 7 ¿Cree que el liderazgo se enfoca la labor y el trabajo en corresponsabilidad de los resultados obtenidos?

**Cuadro 7. Liderazgo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

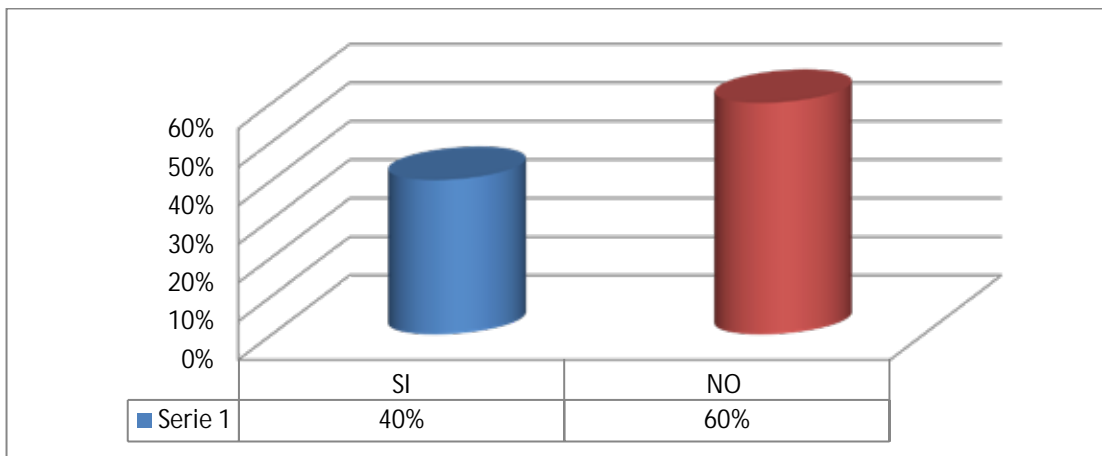


Gráfico 7. Liderazgo

Fuente. Cuadro 7

**Análisis**

A través del gráfico se observa, que el 20% de los encuestados cree que el liderazgo de la empresa se enfoca la labor y el trabajo en corresponsabilidad de los resultados obtenidos. Otro 60% señala que no es efectivo, puesto que la gerencia no enfoca sus intereses y acciones hacia la asesoría, la actitud y la oportunidad, para resolver los problemas de los trabajadores. Asimismo, no involucra a los trabajadores en la solución de los problemas que se puedan presentar, lo que trae como consecuencia, poca colaboración y desmotivación en el equipo de trabajo. El liderazgo como herramienta de dirección, busca el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y grupales

Ítem 8 ¿La gerencia toma en cuenta las ideas presentadas por los trabajadores para tomar decisiones relativas a la gestión administrativa?

**Cuadro 8. Toma de Decisiones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

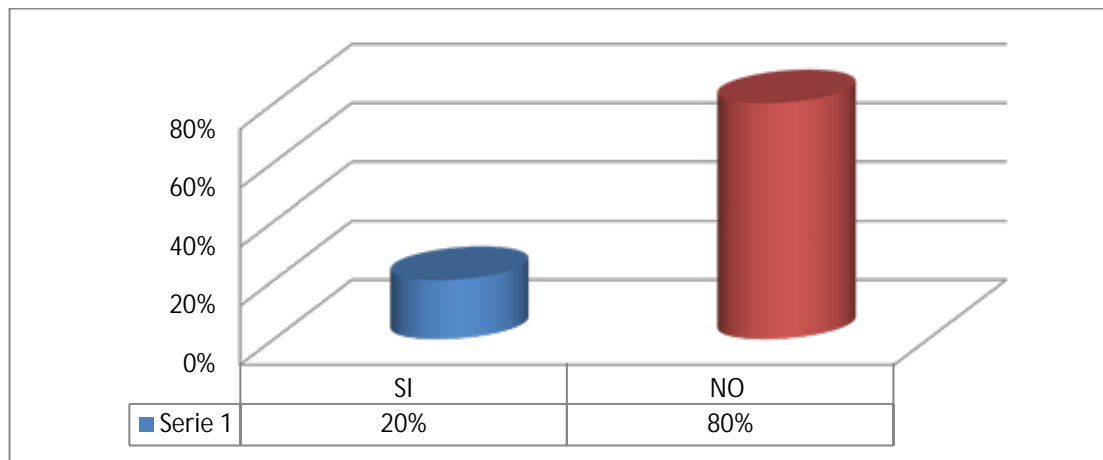


Gráfico 8. Toma de Decisiones

Fuente. Cuadro 8

### Análisis

Los resultados muestran que el 20% de los encuestados, consideran que la gerencia toma en cuenta las ideas presentadas por los trabajadores para tomar decisiones relativas a la gestión administrativa. Sin embargo, el 80% señala lo contrario, ya que las ideas presentadas por los trabajadores con respecto a mejoras en el proceso administrativo sean tomadas en cuenta. Esta problemática genera descontento en el personal, generando fallas en la planificación, dirección y control, creando debilidad en el manejo administrativo. En este sentido, la gerencia debe ser vista como un proceso basado en el cambio organizacional que permita la sinergia de procesos estratégicos contribuyentes a conducir y resaltar la gestión que se desarrolla

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

**Cuadro 9. Métodos de Control**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

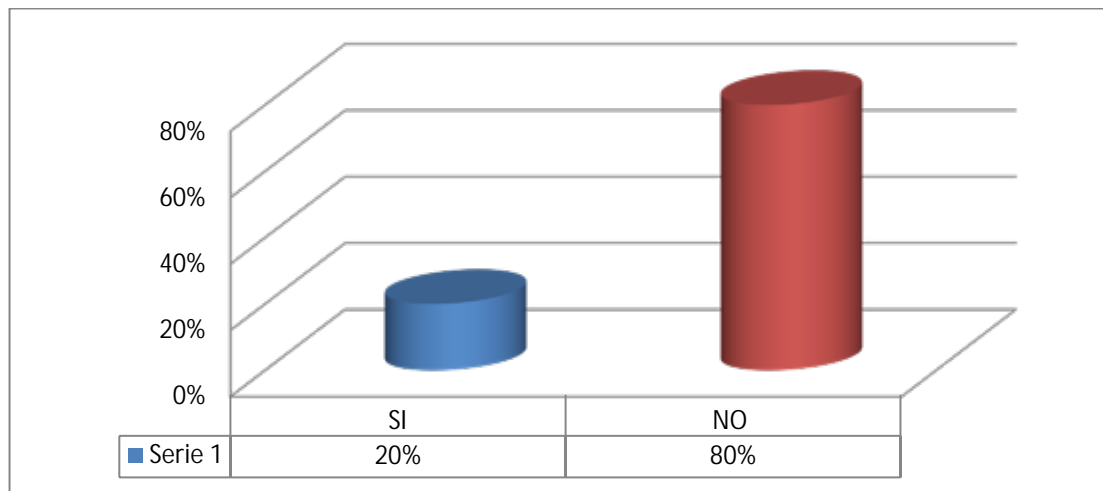


Gráfico 9. Métodos de Control  
Fuente. Cuadro 9

### Análisis

En este gráfico se observa, que el 20% de las personas encuestadas, considera que en la empresa se controlan las tareas que llevan a cabo en el área administrativa. Sin embargo, un 80% señala que no existen métodos de control que permita aplicar correcciones en las actividades que no estén dando los resultados deseados, Es importante señalar, que una de las razones más evidentes de la importancia del control es que permite crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo y determinar si es necesario tomar acción correctiva

Ítem 10 ¿Se logran alcanzar las metas establecidas en cuanto a tiempo y desempeño del trabajo en el proceso del manejo de las funciones administrativas?

**Cuadro 10. Funciones Administrativas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

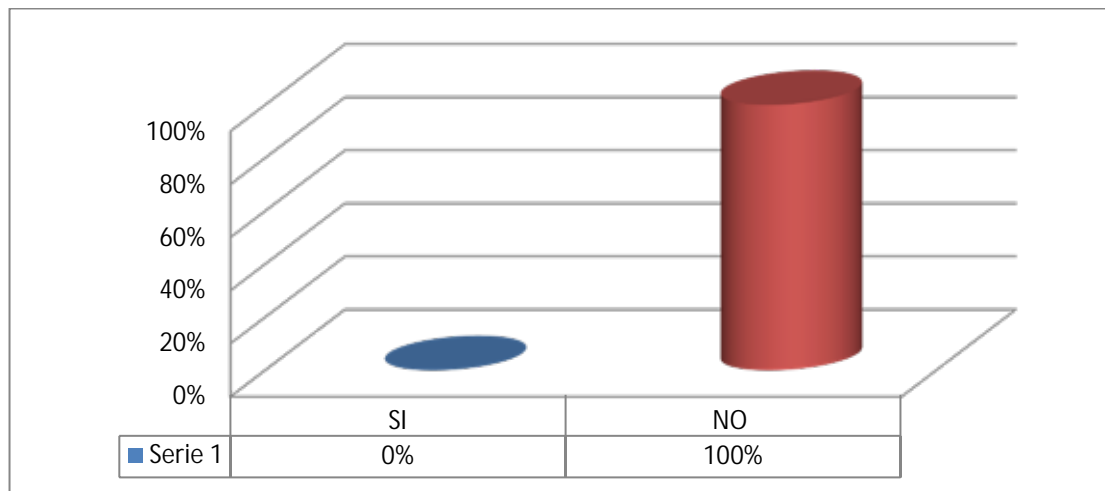


Gráfico 10. Funciones Administrativas  
Fuente. Cuadro 10

### Análisis

Se observa, que el 100% de los encuestados, señala que no se logran alcanzar las metas establecidas en cuanto a tiempo y desempeño del trabajo en el proceso del manejo de las funciones administrativas, por lo se requiere el establecimiento de políticas y procedimientos para verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa, a través de una metodología de trabajo para promover la eficiencia en las operaciones que se ejecutan en la organización. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la empresa al logro de sus objetivos.

Ítem 11 ¿Existe integración del recurso humano para desarrollar las actividades administrativas?

**Cuadro 11. Integración del Recurso Humano**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

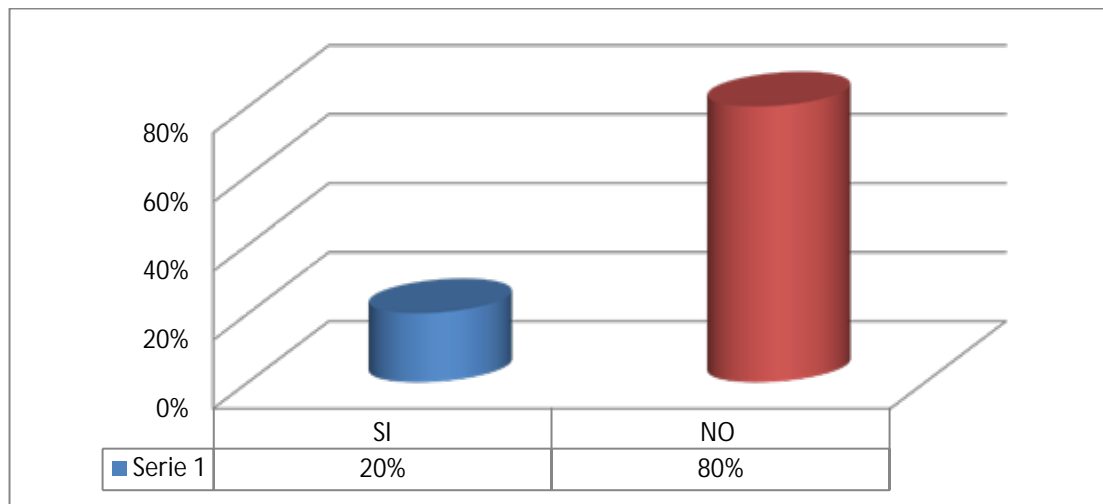


Gráfico 11. Integración del Recurso Humano  
Fuente. Cuadro 11

### Análisis

Se observa, que el 20% de los encuestados, considera que existe integración del recurso humano para desarrollar las actividades administrativas. Otro 80% dice que no, porque se manejan bajo un sistema inadecuado de gestión administrativa, desarrollando sus actividades tomando decisiones sin ninguna base que les permita asegurar su sostenibilidad y crecimiento a lo largo del tiempo. Es importante establecer mecanismos confiables para que las personas que van a realizar cualquier función tengan los requisitos necesarios para una adecuado desarrollo tanto en su cargo como el de la organización.

Ítem 12 ¿Considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores y la gerencia de la empresa que les permita crear un ambiente agradable?

**Cuadro 12. Comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

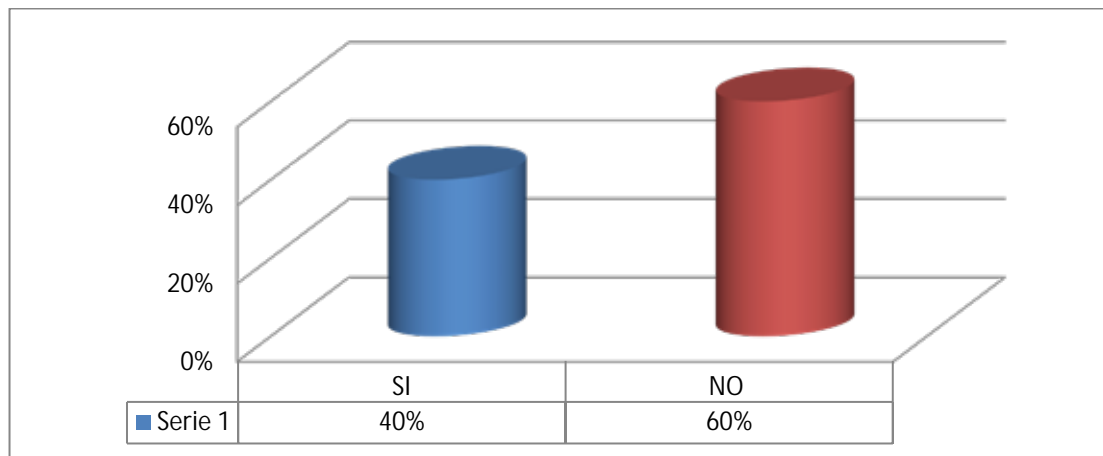


Gráfico 12. Comunicación

Fuente. Cuadro 12

### Análisis

En cuanto al resultado de este ítem, se puede observar que el 40% de los encuestados considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores y la gerencia de la empresa. Por otro lado, el 60% señala, que no, dado que existen fallas de información entre la gerencia y los trabajadores. Es importante tomar en cuenta, que en toda empresa una buena gestión ha de funcionar con planes y objetivos a lograr, y es aquí donde la comunicación es imprescindible para que todo el personal en todos sus niveles conozca cuáles son esos planes y su grado de participación. A través de ella, se logra una alta productividad, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Ítem 13 ¿Se estimula al personal para que todos se integren en el cumplimiento de la misión y visión de la organización?

**Cuadro 13. Misión y Visión**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

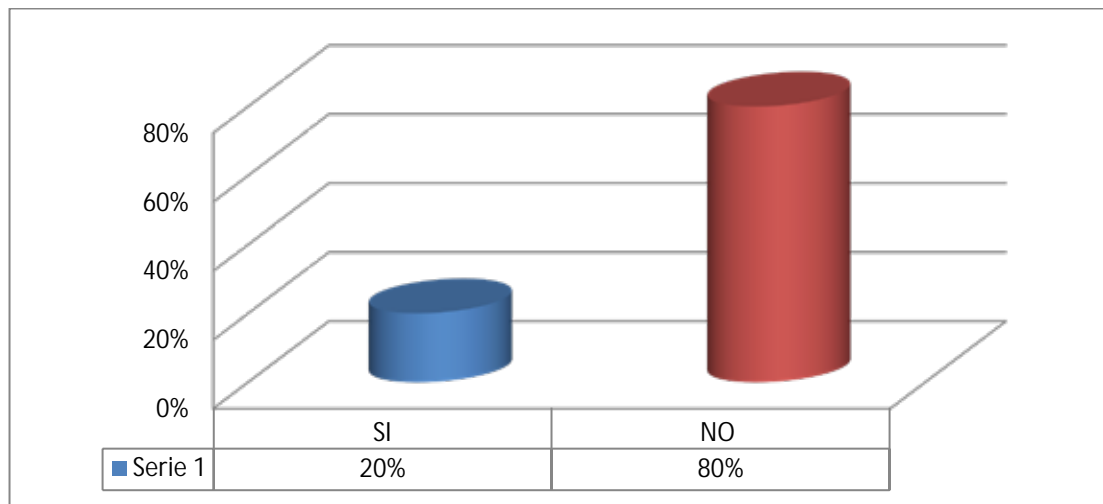


Gráfico 12. Misión y Visión  
Fuente. Cuadro 12

### Análisis

Como se observa, el 20% de los encuestados, considera que se estimula al personal para que todos se integren en el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Sin embargo, un 80% señala que aunque estos postulados están establecidos en la empresa, no son transmitidos al personal. Esta situación genera que los empleados no tengan sentido de pertenencia hacia la organización. Es importante que todo el personal conozca la esencia de la empresa, se identifique y se sienta comprometido con ella, porque la misión es la base, para desarrollar todas las actividades diarias y los proyectos futuros de la compañía.

Ítem 14 ¿Cuenta la empresa con los equipos tecnológicos actualizados que permitan la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las funciones y en los procesos administrativos?

**Cuadro 14. Equipos Tecnológicos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

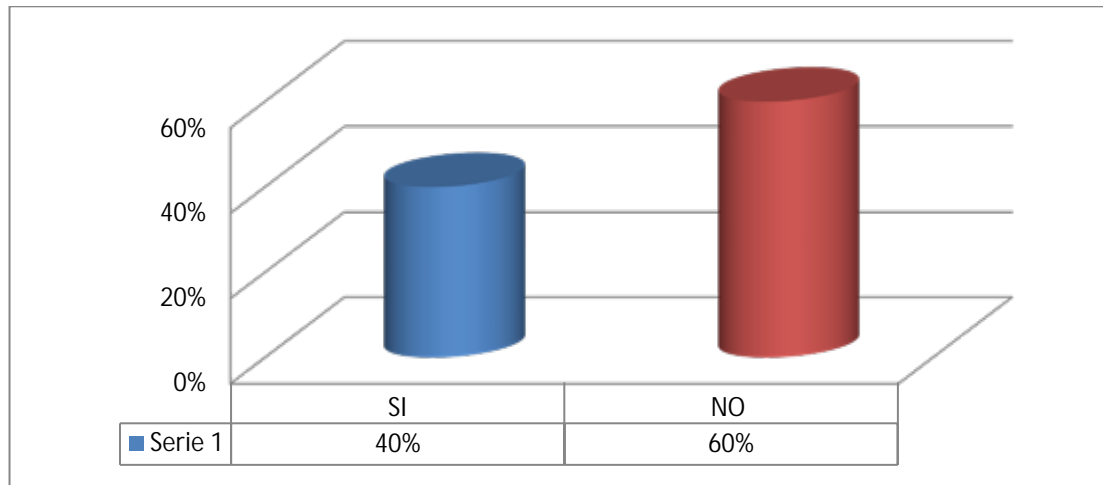


Gráfico 14. Equipos Tecnológicos  
Fuente. Cuadro 14

### Análisis

Un 40% del personal encuestado, señalan que se cuenta con los equipos tecnológicos actualizados que permitan la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las funciones y en los procesos administrativos. Otro 60% señala que se no se poseen herramientas actualizadas para manejar las actividades y funciones administrativas. En este sentido, el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios y orienta a la organización al logro de sus objetivos.

Ítem 15. ¿Considera necesario diseñar estrategias basadas en la gestión del cambio para optimización de la gerencia administrativa en la empresa?

**Cuadro 15. Gestión del Cambio**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: Borges, J M (2015)

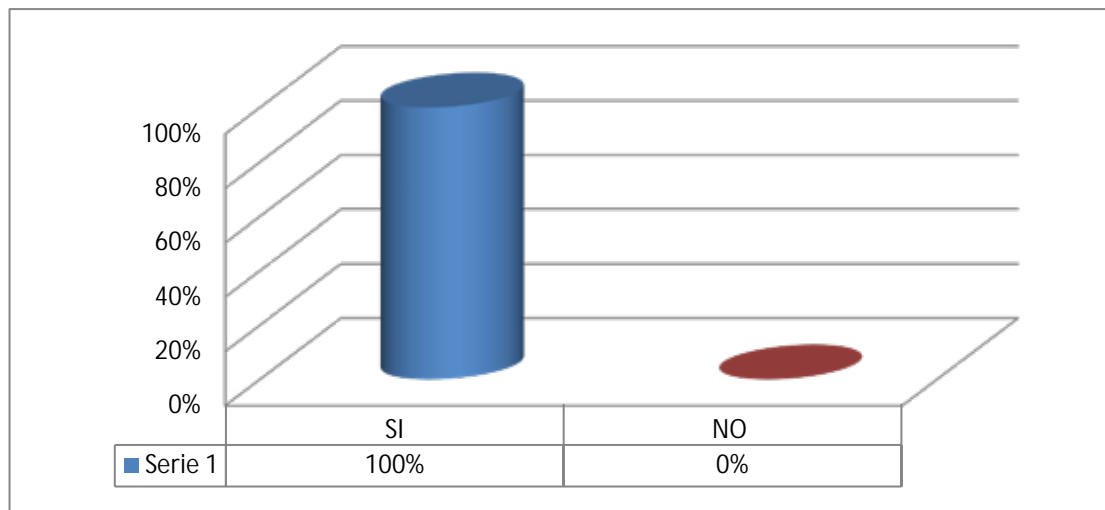


Gráfico 15. Gestión del Cambio  
Fuente. Cuadro 15

**Análisis**

Como se observa, el 100% de las personas encuestadas, considera que es necesario diseñar estrategias basadas en la gestión del cambio para optimización de la gerencia administrativa en la empresa. Se puede decir, que la administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la empresa al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante

### 4.3 Fase II Análisis de los factores internos y externos presentes en la gestión del cambio para su aplicación en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

En esta fase, se analizarán los factores interno (debilidades, fortalezas) y los factores externos (oportunidades y amenazas) presentes en la gestión del cambio para su aplicación en la empresa, tomando en cuenta los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario. Para tal fin se hizo uso de una Matriz Dofa

**Cuadro 16. Matriz Dofa**

<b>Factores Internos</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
1. Debilidades en la gestión administrativa y operativa que inciden en el servicio prestado (D1) 2. Limitaciones de participación del personal en el desarrollo del proceso de toma de decisiones (D2) 3. No se cuenta con mecanismos de control administrativo (D3) 4. No se observa integración de personal ni trabajo en equipo (D4)	1. Personal capacitado para cumplir con las funciones y responsabilidades (F1) 2. El personal de la organización se adapta con flexibilidad a los cambios organizacionales (F2) 3. La empresa cuenta con recursos que se ajustan en gran medida a los cambios organizacionales (F3) 4. Estructura organizacional formalmente establecida (F4)
<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Las nuevas tendencias gerenciales que se generan en el entorno, las cuales proporcionan nuevas alternativas de gestión.(O1) 2. Existen diversas fuentes y mecanismos de formación, capacitación y actualización sobre las nuevas herramientas y estrategias gerenciales del mercado.(O2) 3. El dinamismo informativo y tecnológico que enmarca la globalización proporciona la agilización de los procesos de adaptación de la organización.(O3)	1. La competencia ofrece servicios y productos de calidad (A1) 2. La inflación incrementa los costos de los productos, lo que se traduce en baja rentabilidad (A2) 3. Políticas gubernamentales que afectan la estabilidad de la empresa (A3) 4. Los clientes pueden emigrar hacia la competencia (A4)

Fuente: Borges, J M (2015)

## **Análisis Interno**

En este análisis se puede decir, que se presentan debilidades en la gestión administrativa, porque no se cuentan con normas y procedimientos para llevar a cabo las actividades y se carecen de métodos de control para supervisar que las acciones se realicen de manera correcta. Asimismo, el personal no participa en la toma de decisiones y no se trabaja en equipo. Sin embargo, la empresa posee fortalezas que la favorecen. Entre las cuales se pueden señalar, en primer lugar, el personal se encuentra capacitado para realizar las funciones inherentes a su cargo. De igual forma, los trabajadores se adaptan con flexibilidad a los cambios organizacionales y se cuenta con recursos que se ajustan en gran medida a los cambios organizacionales.

## **Análisis Externo**

Este análisis se refiere al entorno externo que rodea a la organización, así se tiene que se presentan oportunidades que la empresa debe aprovechar, tales como las nuevas tendencias gerenciales que se generan en el entorno, las cuales proporcionan nuevas alternativas de gestión. También existen diversas fuentes y mecanismos de formación, capacitación y actualización sobre las nuevas herramientas y estrategias gerenciales del mercado. Por otro lado, existen amenazas que pueden afectar a la organización, entre las cuales se tiene la competencia, la inflación que incrementa los costos y afecta la rentabilidad de la empresa, entre otras.

## **Cruce de las Estrategias**

Una vez analizado los factores internos y externos, se combinan las debilidades con las oportunidades (DO), debilidades con amenazas (DA), las fortalezas con las oportunidades (FO) y las fortalezas con las amenazas (FA), para establecer las estrategias necesarias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización

de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

**Cuadro 17. Cruce de Estrategias**

<b>Estrategia (DO)</b>	<b>Estrategia (FO)</b>
<p>1. Establecer nuevas estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa (D1O1)</p> <p>2. Promover actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa(D2O2) (D4O2)</p>	<p>1. Aprovechar el personal capacitado para establecer nuevas alternativas de acción (F1O1)</p> <p>2. Aprovechar los recursos con que cuenta la empresa para actualizarse en materia tecnológica (F3O3)</p> <p>3. Establecer los elementos para la gestión del cambio organizacional que mejoren los procesos administrativos (F2O3)</p>
<b>Estrategia (DA)</b>	<b>Estrategia (FA)</b>
<p>1. Mejorar la gestión administrativa a través de mecanismos de control administrativos para minimizar los efectos de la inflación en los costos de los productos (D3A2)</p> <p>2. Integrar al personal a través de equipos de trabajo para para captar clientes (D4A4)</p>	<p>1. Aprovechar la capacitación del personal para ofrecer productos de calidad para contrarrestar la competencia (F1A1)</p> <p>2. Tomar en cuenta la adaptación del personal hacia los cambios para establecer políticas que permitan combatir la inflación y disminuir los costos (F2A2)</p>

Fuente: Borges, J M (2015)

Una vez realizado el análisis dofa, se seleccionan las estrategias que se desarrollarán en la propuesta.

1. Establecer los elementos para la gestión del cambio organizacional que mejoren los procesos administrativos (F2O3).
2. Promover actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa. (D2O2)
3. Describir mecanismos que sirvan de herramientas para el control administrativo. (D3A2)

#### **4.4 Fase III Diseño de las estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.**

A continuación se presenta la propuesta, la cual se formuló de acuerdo a los resultados obtenidos en las fases anteriores:

### **LA PROPUESTA**

#### **4.4.1 Presentación de la Propuesta**

En la actualidad, las empresas orientan sus acciones a la generación de la cultura organizacional desde el punto de vista del valor agregado que representan los recursos que ésta dispone para el desarrollo de su competitividad, entendiéndose en ese aspecto que para el mejor manejo de las operaciones debe existir consciencia de los miembros de la organización sobre la inversión que se desarrolla y la eficiente

utilización de los mismos, a fin de garantizar la calidad de los productos que se entregan definitivamente al consumidor.

En este contexto, el cambio planeado debe realizarse por razones variadas; pueden ser externas cuando por la influencia del entorno, cuya situación puede crear una amenaza que dificulte el desarrollo de la organización y/o el cumplimiento de sus objetivos principales y en el peor de los casos dicha amenaza puede poner en peligro la supervivencia de ésta; o pueden ser internas cuando están relacionadas con la estructura organizacional, necesidad de nuevas tecnologías, situaciones con el personal u otras.

Este proceso de cambio planeado debe ser participativo y exige de los integrantes de la organización una verdadera conciencia y el compromiso de todos por atenderlo con toda la reflexión y flexibilidad necesarias y que las acciones a desarrollar sean creativas, innovadoras y con un carácter proactivo incluyendo acciones que ayuden y permitan fundamentalmente un trabajo sobre las fuerzas que obstaculizan el cambio. Es muy importante tener en cuenta el período de aprendizaje de asimilación del cambio por todos los integrantes de la organización..

Desde esta perspectiva, se presenta la propuesta, a través del diseño de estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. estas estrategias se orientan de una manera integral, es decir tomando en cuenta un conjunto de lineamientos que permitan mayor productividad para impulsar sus productos al mercado; esto es debido, a que se manejan bajo un sistema inadecuado de gestión administrativa.

En tal sentido, se establecen los elementos para la gestión del cambio organizacional que mejoren los procesos administrativos, se promueven actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa. y se describen mecanismos que sirvan de herramientas para el control administrativo

#### **4.4.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta constituye una alternativa que servirá para optimizar la prestación de un mejor servicio en la empresa, ya que permitirá mejorar el rendimiento de la administración, logrando así un mejor control y manejo de sus recursos y permitiendo a su personal estar más satisfecho y comprometido con su trabajo, ya que se definirán las estrategias de cambios pertinentes, proporcionando información objetiva y subjetiva sobre la realidad empresarial.

Se evaluará su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan y que están generando deficiencias en los procesos, conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para todo el personal. Se contará con una organización que se preocupa continuamente por mejorar sus procesos y la funcionalidad de las personas dentro de su área de influencia, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades y trabajando constantemente en la búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayores beneficios para ambas partes. Asimismo, se tendrá un personal formado para generar conocimiento y valorar, cuantificar y cualificar el aprendizaje, el conocimiento y el feedback generado en la organización en la gestión del cambio

#### **4.4.3 Objetivos de la Propuesta**

##### **4.4.3.1 Objetivo General**

- Diseñar estrategias basadas en la gestión del cambio que permitan la optimización de la gerencia administrativa en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.

##### **4.4.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los elementos para la gestión del cambio organizacional que

mejoren los procesos administrativos

- Promover actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa.
- Describir mecanismos que sirvan de herramientas para el control administrativo.

#### **4.4.4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional:** La propuesta es factible, desde el punto de vista institucional, dado que cuenta con el apoyo de la gerencia de la empresa para tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer en las diversas acciones a seguir, así como la disposición del personal para llevar a cabo las estrategias propuestas.

**Factibilidad Operativa:** Operativamente, se considera que la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevarla a cabo, además no amerita de un personal adicional. Solo se requiere dar a conocer los cambios que se originarán, luego de aplicar la propuesta

**Factibilidad Técnica:** La empresa cuenta con todos los aspectos técnicos requeridos, tales como computadores, impresoras, material de oficina, entre otros; por lo desde el punto de vista técnico es factible, y su aplicación no amerita de conocimientos profundos, por lo que pueden ser ejecutados por el personal que se encarga de la parte de los inventarios.

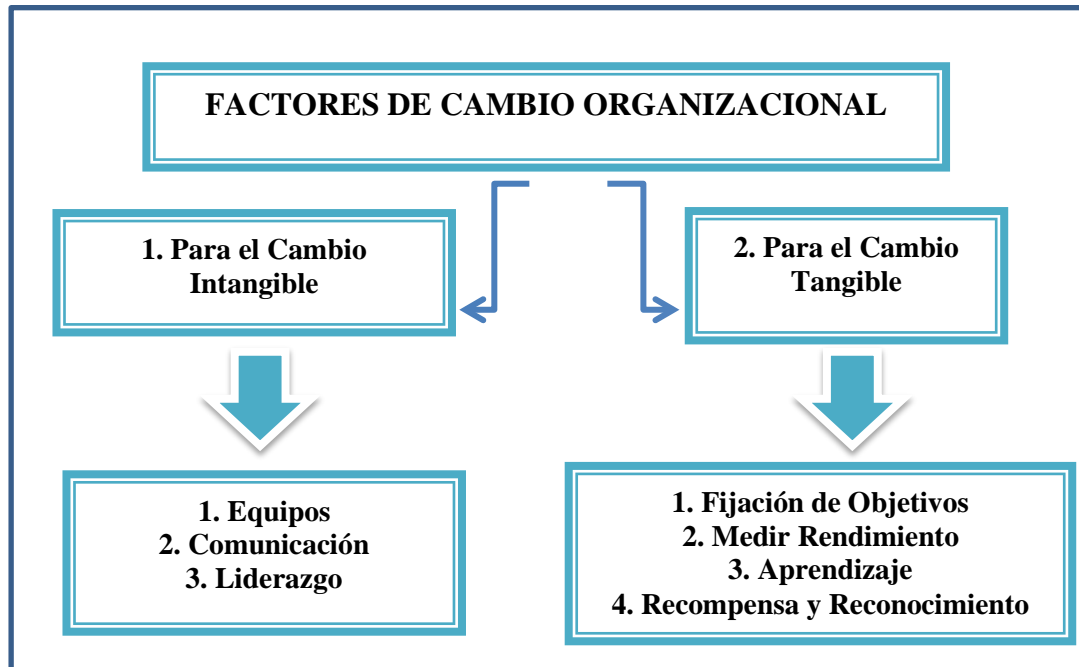
#### **4.4.5 Desarrollo de la Propuesta**

**Objetivo 1. Establecer los elementos para la gestión del cambio organizacional que mejoren los procesos administrativos**

Para gestionar el cambio en la empresa, se analizarán los elementos del cambio

organizacional: Cambio intangible y Cambio básico tangible, de acuerdo al siguiente esquema:

**Figura 1. Factores del Cambio organizacional**



Fuente: Borges, J M (2015)

## **1. Elementos para el Cambio Intangible en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.**

### **Equipos.**

Para gestionar el cambio se debe considerar lo siguiente:

- Formar un equipo para la mejora de los procesos administrativos y organizacionales. Este equipo va a estar conformado por la gerencia general, el gerente administrativo, el gerente de recursos humanos y un personal de ventas y comercialización. Este equipo se creará en la fase de diagnóstico y permanecerá hasta la de evaluación y el control
- El gestor del cambio será el gerente administrativo, ya que es la persona que

está más implicada en el proceso, además tiene relación más directa tanto con los encargados como con los directivos, además es una persona con formación suficiente para realizar todas las tareas de cuantificación, priorización y definición de las propuestas de mejora.

**Sus funciones son:**

- Dirigir a los trabajadores en las funciones que tienen asignadas y hacer un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados
- Mantener a los empleados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación
- Sensibilizarse ante los problemas de los empleados y tratar de encontrar soluciones.
- Identificar las áreas en las que se necesita formación y ordenar el trabajo de forma que facilite el aprendizaje

**Comunicación.**

La comunicación debe ser correctamente gestionada si se quiere tener éxito en el cambio organizacional. Utilizar diferentes medios. Los mandos operativos son informados de toda la información relevante mediante reuniones cara a cara. Todas las comunicaciones deben transmitir el mismo mensaje y ser consistente con los valores de la organización. Las reuniones deben realizarse mensualmente, o antes si se considera necesario. Su finalidad es la siguiente:

- El equipo propuesto para el cambio organizacional debe promover reuniones donde se manifiesten los planes, programas y proyectos que se requieren en cada departamento que se desean ejecutar en la empresa.
- Donde cada jefe de departamento informe r periódicamente de los progresos y reiterar el apoyo de la dirección al cambio.
- También han de informar de las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso ha sido modificado basándose en evaluaciones del

mismo.

- La dirección y los miembros de los diferentes equipos que participan en la gestión del cambio han de estar familiarizados con el progreso del cambio para responder todas las cuestiones de los subordinados que surjan individualmente o en reuniones de grupo.
- Cambiar cualquier información errónea que este circulando sobre el cambio

### **Liderazgo.**

El responsable del cambio se ha de convertir en el líder del cambio (Gerente Administrativo). Es la persona encargada de realizar el seguimiento continuo del cambio, empujándolo constantemente, motivando a los demás y llevando a cabo las comunicaciones necesarias para reducir la resistencia al cambio. Para que el Gerente Administrativo pueda llevar a cabo correctamente su función de líder del cambio debe contar con:

- La motivación suficiente para lo cual requiere: el respaldo y apoyo de la dirección de la empresa, reconocimiento y recompensa de su labor e información global sobre los objetivos y las consecuencias globales del cambio.
- La formación necesaria relativa a aspectos técnicos pero además: desarrollo del concepto y los principios del liderazgo, dinámica de grupos, solución de conflictos y desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento y la información en la organización.
- La capacidad de comunicación del gestor del cambio debe ser amplia, y nunca coartada por la dirección. Es necesario que la comunicación sea bidireccional, es decir, vaya desde el gestor del cambio hasta los trabajadores del cambio, y de los trabajadores del cambio al gestor del cambio. Si esa comunicación es fluida, se podrán realizar mejoras no incluidas en el programa del cambio, y se podrán solucionar problemas no previstos en dicho programa con éxito y con una

reducción de esfuerzos (técnicos, humanos y económicos).

## **2. Elementos para el Cambio Básico Tangible en la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A.**

### **Fijación de Objetivos**

El objetivo básico que se establece con el cambio se basa en establecer las metas administrativas y financieras, a través de la planificación, ya que sin planes, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas, ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. Para su logro, se debe observar lo siguiente:

**Guía para la toma de decisiones:** Tomar decisiones de acuerdo a las expectativas del mercado, a las nuevas tendencias del mercado, tomando en cuenta las operaciones diarias que fluyen en la empresa y del personal.

**Guía para la coherencia de una organización:** El Gerente Administrativo debe orientar al personal en relación a su trabajo.. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones es de calidad y la planeación es efectiva.

### **Medir rendimiento**

Para evaluar el rendimiento de los trabajadores ante un cambio organizacional se va a utilizar para la validación de métodos y técnicas de gestión. Los estándares de desempeño se basan en los factores de desempeño en el área administrativa, para su evaluación se establece una escala de 1: bajo rendimiento y 5: alto rendimiento

**Cuadro 18. Estándares de Desempeño**

<b>Desempeño</b>	<b>Escala</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Calidad del trabajo</b>	1	Comete numerosos errores
	5	Alta calidad, permanente y total.
<b>Cantidad de Trabajo</b>	1	Rendimiento muy bajo
	5	Rendimiento muy superior al exigido.
<b>Cocimiento de Puesto</b>	1	Desconoce muchos aspectos importantes y requiere ayuda
	5	Domina todos los aspectos del puesto, aporta mejoras y puede enseñar a otros
<b>Compromiso</b>	1	No asume compromisos
	5	Muy por encima de lo requerido
<b>Comunicación</b>	1	graves dificultades de comunicación
	5	Muy buen comunicador.
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	1	Graves dificultades de aprendizaje
	5	Capacidad de aprendizaje muy alta.
<b>Iniciativa</b>	1	Nunca propone cambios adecuados al trabajo
	5	Constantemente sugiere cambios adecuados al Trabajo.
<b>Integración en la empresa</b>	1	No se siente miembro de la empra
		Muy integrado en la empresa.

Fuente: Borges, J M (2015)

### **Aprendizaje**

El aprendizaje organizacional es la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas. El feedback es el proceso de retroalimentación de información que se produce en la creación y expansión del

conocimiento y que recoge tanto el conocimiento generado en sí, como los cambios que provoca en la organización. Para lograr el cambio, el Gerente Administrativo debe observar lo siguiente:

- Medir o cuantificar el aprendizaje que se genera.
- Cuantificar la calidad del conocimiento generado.
- Medir el grado de conocimiento compartido en la organización, a través del conocimiento compartido de todos y cada uno de sus miembros.
- Valorar si el feedback o proceso de retroalimentación informativa que se obtiene de la gestión del cambio, es el adecuado y el óptimo.
- Valorar si se está llevando una adecuada política de aprendizaje, generación de conocimiento y feedback dentro del proceso de gestión del cambio.

Para que la empresa consiga este contexto, deberá desarrollar los aspectos siguientes

- Basarse en la confianza mutua, en la identificación activa de los problemas, en la ruptura de los hábitos estructurados, en la ayuda, la asistencia y la protección de los miembros de la organización y en el trabajo en grupo.
- Poseer cualidades para facilitar que el aprendizaje individual sea dirigido y orientado hacia unidades organizativas permitiéndose su institucionalización.
- Favorecer e impulsar la transferencia de la información y los nuevos conocimientos.
- Tener una cultura participativa, abierta a la innovación y a nuevos comportamientos y a compartir los conocimientos individuales

### **Reconocimientos y Recompensas**

El establecer una estructura de reconocimientos y recompensas está asociado al hecho de guiar a los individuos a trabajar hacia la consecución de unos objetivos o

estándares establecidos. Por ello, los factores a tener en cuenta la empresa Inversiones Súper Éxito, C.A. en el establecimiento de los reconocimientos y recompensas son tres:

**Claridad:** Los empleados han de saber lo que la organización está intentando llevar a cabo, que se espera de ellos y saber exactamente cómo y por qué su propia contribución a los objetivos del cambio será evaluada. Esto se puede conseguir a través de una buena comunicación y una buena predisposición de los directivos a aclarar objetivos ambiguos o no muy claros.

**Motivación:** En principio los empleados pueden ser motivados a trabajar juntos para alcanzar los objetivos de cambio limitando las recompensas relacionadas con el rendimiento (por ejemplo: aumentos de salarios por méritos, premios por la buena actuación en la empresa. Igualmente, ofrecer compensaciones por grupos de trabajo, es decir, por mejor funcionamiento de cada área de trabajo en el departamento administrativo) a la obtención de factores claves de éxito. La claridad de objetivos y la participación pueden contribuir también a altos niveles de motivación.

**Control/Responsabilidad:** Los empleados deberían ser solo responsables de aquellos elementos que pueden controlar. Es decir, sobre los que tienen influencia y no de aquellos que no pueden controlar, por tanto nunca deben ser recompensados por beneficios que no son resultado de sus esfuerzos. Los empleados perderán el interés si su rendimiento está siendo juzgado por elementos que están fuera de su control.

## **Objetivo 2. Promover actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa**

**Finalidad:** Estimular la participación de los trabajadores, incentivándoles a mostrar sus opiniones y mostrar sus ideas, para lo cual se propone lo siguiente:

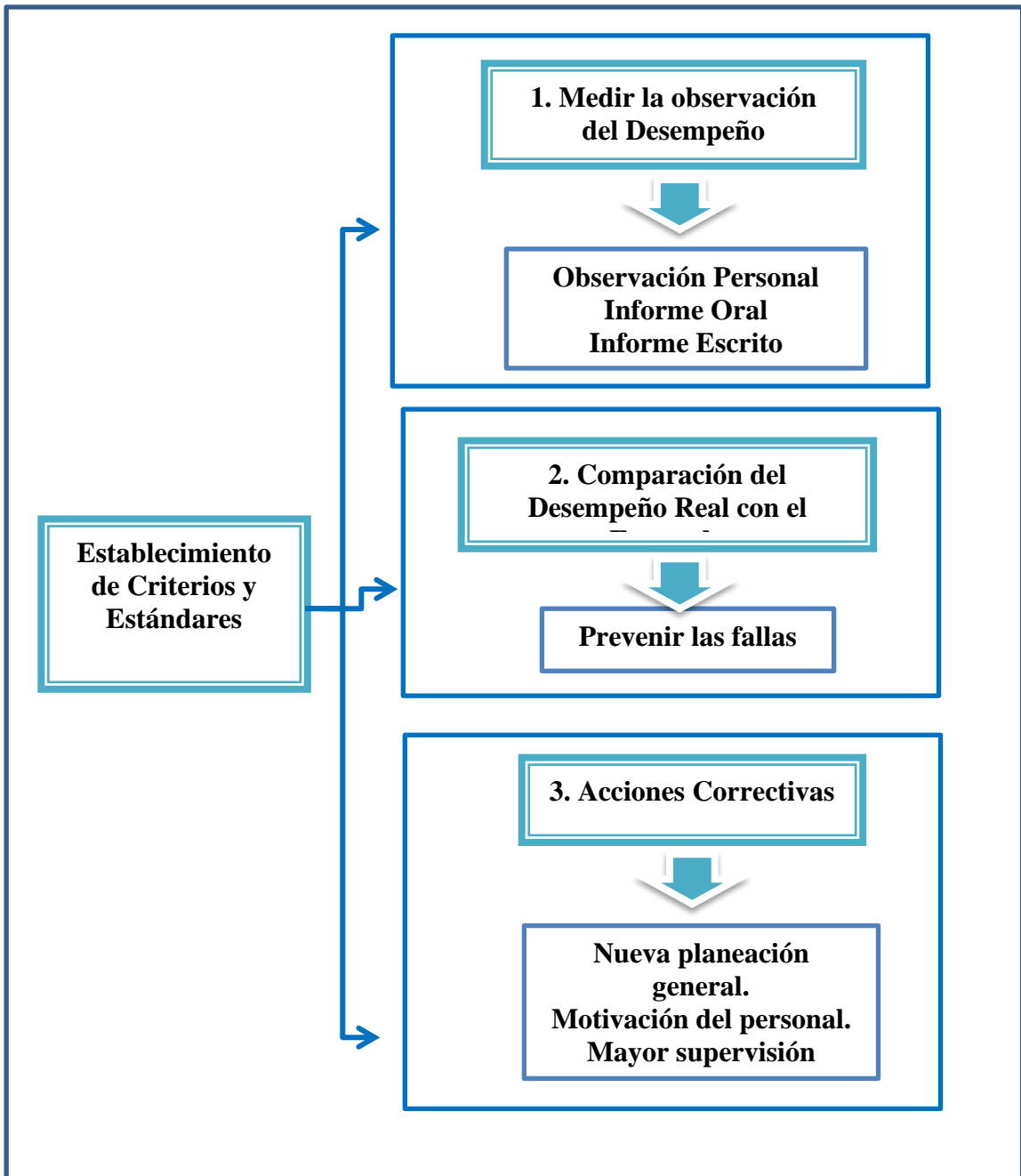
### Cuadro 1. Niveles de Participación

<p>El gestor de proceso (Gerente de Administración) será la persona responsable de hacer cumplir las estrategias que a continuación se proponen</p>	
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>
<p>Entendimiento y Compromiso</p>	<p>Implantación de folletos, donde se expliquen las normas y estándares de cara área funcional de la empresa, así como las responsabilidades de los trabajadores, y la formulación y ejecución de los proyectos. Con la finalidad de lograr objetivos individuales y organizacionales.</p> <p>Se sugieren colocar buzones para que los empleados expresen de manera escrita las sugerencias que consideren necesarias para un mejor de desarrollo de sus funciones.</p>
<p>Jornadas de Revisión y Reflexión</p>	<p>Estas jornadas tendrán la finalidad de revisar y planear todas las actividades que sean responsabilidad de los trabajadores, entre las cuales se mencionan las siguientes: Valores, compromiso e integración, técnicas para el análisis de problemas de desempeño laboral, discusión de soluciones.</p>
<p>Cartelera Informativas de los procesos de registro y control de actividades</p>	<p>La cartelera estará ubicada dentro del departamento administrativo, donde se coloquen todos los procesos referidos a él y su actualización, las normativas y políticas de funcionamientos y cualquier otra información útil para el desarrollo óptimo de los mismos.</p>

Fuente: Borges, J M (2015)

**Objetivo 3. Describir mecanismos que sirvan de herramientas para el control administrativo**

Se propone el siguiente esquema.



Fuente: Borges, J M (2015)

## **Establecimiento de Criterios y Estándares**

**1. Medir la observación del desempeño, de acuerdo al estándar establecido:** La forma de realizar esta medición puede ser variada, incluyéndose principalmente la observación personal, los informes orales y los informes escritos

- **Observación Personal:** El administrador o jefe del departamento va al área de actividades y observa lo que se está haciendo. Un ejemplo de este método es la visita periódica que hacen los jefes a las oficinas administrativas. Se puede observar a este método en acción cuando el ejecutivo conversa con los trabajadores sobre el trabajo.
- **Informe Oral:** El gerente administrativo se reúne con el asistente administrativo para discutir acerca del trabajo y analizan las observaciones. Este método se asemeja al anterior, en el sentido que la comunicación es transmitida en forma oral y qué se establece el contacto personal
- **Informe Escrito:** Estos informes entregan informaciones cuantitativas (o cualitativas) en forma periódica, lo que facilita la comparación

Esta técnica ayuda y facilita la obtención de la información que se maneja dentro del departamento además de que contribuye a detectar si se incurren en fallas, y proporciona más confiabilidad en la ejecución de las actividades, logrando con esto una herramienta de trabajo más ordenada y sostenida

**2. Comparación del Desempeño Real con el Esperado:** La empresa debe realizar esta comparación debido a que mediante la misma se logra prevenir posibles fallas, lo que es muy beneficioso, de tal manera que si se ha incurrido en errores anteriormente, en la presente gestión se puede mejorar ya que se tiene un patrón de lo que se puede prevenir, esto es un indicio importante que sirve de herramienta

para en el futuro implementar nuevas estrategias que maximicen los resultados planteados.

**3. Acción Correctiva:** El objetivo de todo control es conocer cuando, como y donde debe ejecutarse la corrección, y las medidas necesarias para tal fin se emprenden con datos cuantitativos adquiridos a través de los procesos de control antes mencionados. Para implementar esta acción en la empresa, se debe haber ya estudiado las fallas incurridas y proceder a la corrección de lo antes descrito, bien sea por medio de:

Nueva planeación general.

Motivación del personal.

Mayor supervisión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Luego de presentar los resultados, se presentan las siguientes conclusiones, las cuales son elaboradas a partir del alcance de los objetivos específicos.

- En la empresa se observan debilidades en la gestión administrativa, puesto que no se planifican las actividades, ni se desarrollan estrategias que le sirvan de guía para la orientación y coordinación de acciones a seguir en el área administrativa.
- En la empresa, no se promueven estrategias para crear equipos de trabajo como medio para alcanzar las metas de la organización, lo que representa un obstáculo para que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente
- El personal no se encuentra motivado para llevar a cabo sus actividades, por lo cual no se sienten integrados hacia la organización, ni poseen sentido de pertenencia hacia la organización. Se observa, que se limita la participación de los trabajadores en el desarrollo del proceso de toma de decisiones.
- Del mismo modo, se concluye que no se cuenta con mecanismos de control administrativo para supervisar que las acciones se realicen de manera correcta.
- Por otra parte, la empresa presenta fortalezas, tales como personal capacitado para realizar sus funciones y actividades. Asimismo, están dispuestos a adaptarse a los cambios organizacionales que se lleven a cabo.
- Finalmente, se concluye que es necesario diseñar estrategias basadas en la gestión del cambio para la optimización de la gerencia administrativa. Es por ello, que la propuesta va dirigida hacia el establecimiento de los elementos para la gestión del cambio organizacional que mejoren los procesos administrativos, así como promover actividades para incrementar los niveles de participación de

los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa y describir los mecanismos que sirvan de herramientas para el control administrativo.

## **Recomendaciones**

Una vez presentadas las conclusiones de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere que la empresa haga seguimientos a la propuesta efectuada por este trabajo de grado, donde permitirá el crecimiento y la productividad
- Velar por la continuidad y fortalecimiento de los procesos administrativos y los controles internos, para mantener tanto la eficiencia operativa como la financiera.
- Efectuar un diagnóstico correcto y adecuado para determinar el buen manejo de los procesos y las actividades que se tiendan a reorganizar, para no impactar el capital humano y disminuya a su vez la eficiencia en su trabajo.
- Fomentar actividades o cursos de acercamiento con el personal y un plan de capacitación bien definido, que mantenga al personal proactivo y motivado.
- Desarrollar planes de inversión o estipular un porcentaje anual para mantener activa las inversiones de los ambientes físicos en la organización.
- Inducir a la gerencia y supervisores a fortalecer la contraloría en todos los procesos y detalles a nivel de la organización.
- Motivar al personal a realizar programas de mejora continua tanto para el área productiva como la administrativa, que vayan dirigidos a obtener o captar ahorros y eficiencia en los procesos

## REFERENCIAS

### Bibliográficas

- Ander, EGG (2002). **Técnicas de Investigación Social**. España. Humanitas Alicante.
- Arias F (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2008). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Beltrán, J. (2000). **Indicadores de Gestión**. 2da. Edición. 3R Editores. Colombia.
- Bisquerra, R. (2002). **Metodología I**. Editorial Me Graw Hill: México, D.F.
- Chiavenato (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia
- Davenport, Thomas O. (2006). **Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas**. Editorial Deusto. España
- Díez, L y López, J (2001). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control**. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Johnson, G.; Scholes, K; Whittington, R. (2006): **Dirección Estratégica**, Ed. Prentice Hall.
- Kinicki (2003) **Comportamiento de las Organizaciones**. Editorial Harcourt Brace de España, s.a.
- Koontz, H y Wehrick, K (2008). **Administración Una Participación Global**. McGraw Hill Editores. México.
- Maurera W, Seidel Y (2013). **Diseño de un Modelo Organizacional que optimice el Desempeño del Personal que labora en el Área Administrativa de la empresa L.A. Instalaciones C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Méndez, C. (2008). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia

- Palella, S. y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Pascale, R. (1999): **Gestión del Cambio**. 3ª Edición, Ediciones Machi, Argentina. Derivados, Xalapa.
- Sabino, C (2008). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela.
- Serna, H (2008). **Gerencia estratégica**. Editorial Norma, tercera edición. Bogotá.
- Sherman, H. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá. Colombia. Editorial Prentice Hall.
- Suárez, A (2011). **Impacto del Cambio de las Estructuras Organizacionales sobre el Clima Laboral y su desempeño, en las empresas Manufactureras de Alimentos del Estado Carabobo.**”, realizado en la Universidad de Carabobo.
- Tamayo y Tamayo (2009). **El proceso de la investigación científica**. México.
- Teles, K (2012). **Propuesta de un Proceso de Cambio en la Cultura Organizacional para el mejoramiento en las operaciones del Material Indirecto en las empresas Productoras de Envases Plásticos del Estado Carabobo**”, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Terry, G (2006). **Principios de administración**. Editorial CECSA, México.
- Tovar, G (2010), quién realizó un trabajo titulado: **Estrategias Basadas en el Cambio Organizacional para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa Corporación Mundo Samira, C.A.**”, presentada en la Universidad José Antonio Páez.
- Tripier, B. (2002,). **Resistencia al cambio un peligro manejable**. El Nacional. P. E/5. Venezuela
- Túa, L (2012).**Cambio Organizacional, Entorno y Gerencia Estratégica en el Sector Agrícola venezolano: De la Corporación Venezolana Agraria (CVA) a la Corporación Venezolana de Alimentos (CVAl)**”, presentada en la Universidad Lisandro Alvarado.
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

## **Electrónicas**

Amorós, (2007). **Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.** Edición electrónica. (En línea). Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007/ped/](http://www.eumed.net/libros/2007/ped/)

Fernández (2002). **Arquitectura del Cambio Organizacional.** (En línea). Disponible en [http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?num\\_art=365](http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?num_art=365). Consultado en Mayo 2015

Navarro (2010). **Estrategias para el Cambio.** (En línea). Disponible [www.eumed.net/ce/2010a/jmgl.htm](http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl.htm). Consultado en Mayo de 2015

Reyes, A y Velásquez, J (2008). **Cambio Organizacional.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. (Consulta: Mayo de 2015

# **ANEXOS**