

**UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DERECHOS RESERVADOS

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN EL MODELO ESTRATÉGICO
SOCIAL PARA LA EMPRESA PEDRO MARÍN C.A.**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de
Licenciado Administración de Empresas por:

Autoras:

Br. Carla Patricia Chaparro Prieto
C.I 19.811.500

Br. Johany María Faria Soler
C.I 16.018.357

Tutor: Ing. Fernando Inciarte

Maracaibo, Mayo 2014

DERECHOS RESERVADOS

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN EL MODELO ESTRATÉGICO
SOCIAL PARA LA EMPRESA PEDRO MARÍN C.A.**

Trabajo Especial de Grado para
Optar al Título de Administrador de Empresas:

Br. Carla Patricia Chaparro Prieto
C.I 19.811.500

Br. Johany María Faria Soler
C.I 16.018.357

DEDICATORIA

A Dios, por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida.

A mis Padres, por todo el esfuerzo y sacrificio, por brindarme todo el amor, la comprensión, y la confianza en cada momento de mi vida.

A mis hijas, que con solo ver sus ojitos me llenaba de ganas para seguir adelante con mi sueño, fueron tiempos de sacrificios, me perdí muchos momentos importantes de su vida, pero este sacrificio valió la pena.

A mi Esposo, quien me brindó su amor, cariño, estímulo, paciencia y apoyo constante, así como su comprensión y larga espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor.

A mi compañera de tesis y demás amigos que de una u otra forma participaron en forma positiva para el logro de este gran sueño.

A mi tutor, por su gran ayuda.

Carla Patricia

DEDICATORIA

Principalmente agradezco a Dios, que me ha dado tanta ayuda y fortaleza a lo largo de mi carrera profesional.

A mis Padres, quienes me proporcionan calidez, amor e inteligencia que alimenta la realización de esta tesis de grado, por haberme educado con tanta paciencia y cariño.

A mis familiares, por su gran amor, cariño, estímulo, y comprensión para que pudiera terminar este triunfo.

A mis adorados hijos, quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía y me motivaron siempre con sus atenciones mientras estudiaba. Mi triunfo es el de ustedes.

A mis profesores por instruirme en mis estudios, brindándome su mano cuando los necesite.

A esta casa de estudio, por abrirme sus puertas y acogerme durante estos años de crecimiento.

A todos mis amigos que siempre estuvieron conmigo ofreciéndome cada día una sonrisa.

Johany María

AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco a Dios, que me dio fuerza, optimismo y mucha fe para poder concretar si sueño ese que me parecía tan difícil de alcanzar.

A mis Padres y Familia, por apoyarme y ayudarme con mis Hijas para que pudiera estudiar, por ser ese pilar en mi vida, por ser tan especiales que siempre me han dicho palabras de aliento en momentos difíciles, esas personas únicas que siempre me dijeron lo vas a lograr, por todo eso les agradeceré siempre.

A mis Hijas que con tan pequeña edad comprendieron cuando les decía tengo que estudiar, por ser un regalo Dios. Las Amo

A mi Esposo, por su ayuda y comprensión para culminar mi carrera.

A todos los profesores que a lo largo de la carrera me supieron, comprender y ayudar en esos momentos que lo necesite.

A esta casa de estudio, por abrirme sus puertas y acogerme durante estos años de crecimiento.

Carla Patricia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS creador del Universo, que me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante todos los días.

Agradezco a mi familia que siempre está presente con mis ideas, y jugó un papel muy significativo, su apoyo fue de suma importancia.

Especialmente a mis Padres, familiares e Hijos, los cuales me enseñaron que no existen obstáculos que no se puedan vencer.

También agradezco a la URU por permitir hacer mi tesis de grado, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de realizar esta etapa de mi vida dentro de sus instalaciones y a todo el personal de la misma.

Finalmente agradezco a profesores y amigos que de una forma u otra me han apoyado a lo largo de todo el camino.

Gracias.

Johany María

INDICE GENERAL

	Pág.
TITULO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE CUADROS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN	XI
CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN	12
Planteamiento y formulación del problema	12
Objetivos de la investigación	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	20
Justificación de la Investigación	20
Delimitación de la Investigación	22
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	24
Antecedentes de la Investigación	24
Bases teóricas de la Investigación	30
Procesos administrativos	31
Sistemas de Objetivos, Metas y Fines	42
Visión	44
Misión	45
Objetivos	47
Valores	48
Estrategias	50
Estructuras y Contenido de Cargos	51
Estructura organizacional	52
Descripción y análisis de cargo	54
Procesos Administrativos documentados y operacionales	57
Sistema de monitoreo seguimiento de gestión	58
Factores claves del éxito	59
Indicadores de gestión	60
Modelo Estratégico Social	62
Sistema de Variables	63
Mapa de Variable	65
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	66
Tipo y Nivel de la Investigación	66
Diseño de la Investigación	68

Sujetos de la Investigación	70
Población	70
Técnicas de Recolección de Datos	72
Descripción del Instrumento	73
Validez del Instrumento	74
Confiabilidad del Instrumento	75
Procedimiento de la Investigación	76
Plan de análisis	77
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION	80
Análisis y Discusión de Resultados	80
Conclusiones	94
Recomendaciones	100
CAPITULO V: LA PROPUESTA	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	110

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1. Mapa de Variables	65
Cuadro N° 2. Caracterización de la población	72
Cuadro N° 3. Escala Lickert	74
Cuadro N° 4. Baremos de interpretación	77

DERECHOS RESERVADOS

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Objetivos, Metas y Fines	81
Tabla N° 2. Estructuras y Contenido	86
Tabla N° 3. Procesos	89
Tabla N° 4. Sistema de Monitoreo	91

DERECHOS RESERVADOS

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN

PROCESOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN EL MODELO ESTRATÉGICO
SOCIAL EN LA EMPRESA PEDRO MARÍN C.A.

Autores:

Br. Carla Patricia Chaparro Prieto

Br. Johany María Faria Soler

Tutor: Ing. Fernando Inciarte

Fecha: Mayol, 2014

Con el propósito de analizar los procesos administrativos según el Modelo Estratégico Social en la empresa Pedro Marín C.A., se llevó a cabo una investigación de tipo y nivel descriptivo de campo, y transversal, con un diseño no experimental y transaccional descriptivo. Se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual se aplicó a un total de 35 sujetos, donde se obtuvo que el sistema de objetivos, metas y fines tiene alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. Así los procesos de departamentalización, programación, y otros, se conviertan en Manuales de Procedimientos, en los cuales se definen las misiones y funciones concretas de los sectores organizativos. En cuanto a la conclusión la empresa, se encuentra en un proceso administrativo nuevo; y es el acunar al modelo administrativo estratégico social, que busca hacer una estructura sólida que no permita la corrupción empresarial, y sobre todo menos costosos según lo establecido por Matas. Los objetivos son producto del análisis de la situación presente y futura de los sistemas empresariales, enfatizando el hecho de que el trabajador tiene un compromiso social y procura el desarrollo integral, personal, organizacional y de las comunidades.

Descriptor: procesos, administrativos, modelo, estratégico, social.

carla_1627@hotmail.com; johany_faria@hotmail.com

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN

Planteamiento y Formulación del Problema

El mundo empresarial actualmente se ve rodeado de retos y amenazas de efectividad, eficiencia y rentabilidad que deben ser enfrentados por la gerencia para poder sobrevivir en el entorno donde se desenvuelve, aunque su permanencia también dependerá de la capacidad que tenga la organización para satisfacer todos los procesos administrativos. No obstante, estos requisitos día tras día se convierten en un factor fundamental en las decisiones que se tomen dentro de la organización y por ende en los procesos administrativos que en ella se efectúan, a través de toma de decisiones acertadas.

Cabe destacar, que en Venezuela siempre se ha exigido a las organizaciones ir en conjunto con la vanguardia especializada; debido a estos factores el empresariado se encuentra con la obligación de marchar en búsqueda de modelos administrativos que sean la herramienta que ofrezca beneficios cuantificables a la organización en adecuación permanente con las decisiones gubernamentales del país. De allí que, las empresas han decidido responder a

estos retos mediante la implantación de enfoques sistemáticos de planificación estratégica para gerenciar la calidad, impulsando así el mejoramiento continuo necesario dando mejores repuestas a los clientes y por ende mantenerse más competitivos.

Por su parte, el Estado establece que desde el orden administrativo las organizaciones se deben a la exigencia social y organizacional de una dirección eficiente, la cual se plantea como el gran reto de este naciente siglo para las empresas venezolanas, no solo por razones de competitividad, sino por motivos de sobrevivencia y de un desarrollo con equilibrio. Seguidamente, para la óptica del Estado, la alta gerencia de cualquier organización, debe brindar una orientación global y las medidas que serán tomadas en un entorno de negocios, caracterizado por una creciente competencia, complejidad e incertidumbre, ya que para subsistir en el mercado deben complacer los criterios de un Estado totalitario.

Ante lo planteado, se observa que el modelo habitual de las empresas venezolanas según Piñeros (2008) debería “ser evaluado y reestructurado para abrirle caminos a nuevos modelos de organizaciones flexibles, dándole amplitud en el campo operativo enfatizando el papel del liderazgo en la alta gerencia pública” (p. 24). Estas nuevas tendencias han conllevado, entre otros aspectos de la gestión administrativa, que durante los últimos años resurja del pensamiento estratégico, cuyos efectos repercuten en los ámbitos empresarial y laboral, la

manera de abordarla incluyendo aspectos estratégicos en la toma de decisiones gerenciales para llevarlos a un plano social, como lo requiere el Estado.

A este respecto, las organizaciones subyacen ante la necesidad de estudiar el comportamiento organizacional, bajo disciplinas conductuales dirigidas al éxito evolutivo de las empresas prestadoras de servicios en relación a sus procesos administrativos; todo con la finalidad expresa de obtener un aumento en la productividad aunado a la calidad de los servicios ofrecidos. Por lo tanto, los procesos deben de estar bien definidos a través de instrumentos que permitan su fácil comprensión y asimilación, asegurando con esto que se desarrollen de la manera más adecuada.

Desde esta perspectiva, Stoner (2006), expresa que “la administración es un proceso sistemático que consiste en el desarrollo de actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, efectuados para lograr los objetivos de una organización a través de un adecuado manejo de los recursos existentes” (p. 99). Ahora bien, la administración en el modelo social, según Mata (2009), “está enmarcada en la lucha del crecimiento económico, de la integración de los mercados nacionales, de las poblaciones necesitadas, para darles una igualdad dentro de una sociedad desigual” (p. 47).

Desde el enfoque del Estado, el pensamiento estratégico se entiende como organización o sistema que exhibe vida, en esta medida las interacciones que

establece con el entorno propician una serie de fluctuaciones que pueden comprometer su perdurabilidad, traducida en éxito o en fracaso. Encarando a la supervivencia de las organizaciones, los modelos tradicionales en el campo de la estrategia están orientados hacia aspectos como los costos, los gastos y la rentabilidad.

En contraste con lo anterior las nuevas realidades, complejas y alejadas del equilibrio impulsan el desarrollo de aproximaciones o modelos explicativos más integradores que al considerar la existencia de múltiples factores contextuales así como resultados posibles, generan un crecimiento verdaderamente sostenible. En esta medida, Pérez (2004) explica que “el pensamiento estratégico se consolida hoy como un concepto incluyente y comprensivo, generador del Modelo social”.

Ante esto, el gobierno venezolano asume una reforma hacia nuevos estilos administrativos, guiados bajo su estilo socialista pero futurista, que permiten emerger instituciones tanto públicas como privadas innovadoras, flexibles y adaptativas, prontas a aprender nuevos métodos cuando cambien las condiciones donde se desempeñan, modeladas en las empresas que operan en el mercado, laboran con base en la competencia, pero con accionar y sentido de protección más marcado.

Es por ello que dichas entidades desempeñan sus funciones buscando la creatividad y eficiencia, constituyendo futuros del gobierno, lo cual es la marca de

ellos, en su nueva ideología del poder delegado; asumido por personas de la sociedad común (del pueblo) que manejen los discursos, siendo a su vez quienes exijan el estar capacitadas para cada área que representen, considerándose como pensadoras estratégicas del cambio.

Con base en todo lo anterior, se induce que la administración venezolana actualmente es el acopio de funciones desempeñadas por los órganos de la república, cuyo designio es satisfacer y compensar las necesidades corrientes de la población en cuanto a los servicios; sin embargo, como puede observarse en la realidad del país es fácil destacar el hecho que todo este empeño en mucho esta cercenando libertades y acabando con la gestión privada que debe subyugarse ante criterios autoritarios si quieren seguir laborando.

Ahora bien, es necesario por lo expuesto sustentarse en instrumentos administrativos y organizativos que ayuden a la eficiencia de estas empresas. Los procesos administrativos son considerados como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Concentrándose de forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en las organizaciones. En este sentido el autor Chiavenato (2005), "el proceso administrativo es la secuencia de las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados" (p. 112).

Por su parte, Albrecht (1998), expresa que el servicio es “un proceso de actividades interrelacionadas de duración o localización definidas, conseguidas gracias a medios humanos o físicos y materializables. Siendo su finalidad, satisfacer necesidades de clientes individual o colectivo, según comportamientos esperados” (p.160). Sobre este particular se puede considerar que el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios, es la esencia en los casos de empresas de servicios, donde las mismas se deben caracterizar por la calidad que entregan a los clientes que les contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

Por otra parte, en el sector aduanero venezolano los procesos administrativos son significativos debido a que según Heizer y Render (2001) definen: “estos procesos administrativos se contienen en un plan estratégico diseñado para alcanzar los requerimientos que la organización descubra como oportunidad en su entorno frente a la que solo ella esté calificada para aprovechar” (p.102).

Por tanto, los procesos administrativos determinan la dirección de la empresa que exige un conjunto de esfuerzos para coordinar e integrar en un sistema coherente, recursos y operaciones en función de alcanzar fines u objetivos generales. De allí, radica la importancia de la selección del modelo administrativo que sostenga a estos procesos, es decir, la diferencia entre las percepciones reales y las expectativas que sobre este se habían formado

previamente. Como seguimiento de esta situación, Gamboa, Espinosa y Rodríguez (2007), consideran que:

El diseño de los procesos administrativos “es el objeto de la concesión y por ende, el proceso de mayor importancia para la organización, además de ser el principal instrumento para establecer el sistema de objetivos, metas y fines y definir la estructura y contenido de cargos, además de documentar los procedimientos administrativos y operacionales, sistemas de monitoreo y seguimiento de gestión de la organización (p. 22).

En el mismo orden de ideas, la empresa Pedro Marín C.A., prestadora de servicios al Puerto de Maracaibo, es una empresa venezolana exitosa orientada a lograr la eficiencia de la gestión portuaria y alcanzar beneficios económicos para los puertos, siendo el de Maracaibo el centro económico más significativo del occidente del país.

No obstante, al realizar visitas a la empresa se pudo observar que actualmente en esta organización del sector aduanero del Municipio Maracaibo, se carecen de procesos administrativos adecuados a lo establecido por el modelo social estratégico que se viene imponiendo por parte del gobierno a las empresas del Estado, y a las privadas que prestan servicios a ellas: situación que puede afectar su exitoso desarrollo debido a la poca información por parte de los gerentes que de alguna forma pueda impedir un control adecuado en el manejo de los mismos, observándose fallas por parte de este modelo, inexistencia de perfiles de cargos, responsabilidades, funciones, actividades y tareas de los trabajadores

indefinidas. La inexistencia de una herramienta que soporte un manual constituido, hacen que el modelo se lleve a cabo con la elaboración de tareas de forma empírica, careciendo de procesos documentados para actualizar actividades, y el déficit de indicadores de gestión, procedimientos y normas, ante los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, todo esto impidiendo el buen desempeño de las acciones en funciones de la empresa objeto de estudio.

Lo anteriormente señalado, coloca a la empresa Pedro Marín C.A bajo una posición poco favorable ante la competencia evidenciándose dentro de la misma procesos desestructurados e ineficiencia en la gestión administrativa que conlleva a la falta de control, para esto se considera el diseño e implementación de procesos administrativos a través de un modelo social estratégico basado en habilidades que tienen por fin obtener cambios sistemáticos con modificaciones de estructura, procedimientos (planeación, organización, información, dirección, coordinación y control) y reformulación ambiental, con el fin de satisfacer a los clientes, basándose en las modalidades de un Estado totalitario, que se inmiscuye en el desarrollo evolutivo empresarial privado.

En este contexto se busca estar al día con las competencias a nivel nacional y con las perspectivas internacionales del Estado respecto a modernización de procesos; es por esto que la alta dirección de la empresa enfoca estrategias para garantizar un servicio portuario de calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de socios estratégicos y clientes, realizando cambios sostenibles en

el tiempo en búsqueda del beneficio del mejoramiento de los procesos administrativos, adecuándolos a las realidades sociales venezolanas, generando recursos para impulsar el crecimiento integral del Estado, y poder perpetuarse en el espacio laboral del país. De lo anteriormente expuesto, se formula el problema a través de la siguiente interrogante: ¿Cómo serían los procesos administrativos según el modelo social para la empresa Pedro Marín C.A del municipio Maracaibo?

DERECHOS RESERVADOS

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los procesos administrativos según el Modelo Estratégico Social en la empresa Pedro Marín C.A.

Objetivos Específicos

Establecer un sistema de objetivos, metas y fines según el Modelo Estratégico Social para la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo.

Definir la estructura y contenido de cargos según el Modelo Estratégico Social para la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo.

Documentar los procedimientos administrativos y operacionales según el Modelo Estratégico Social para la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo.

Definir los sistemas de monitoreo y seguimiento de gestión según el Modelo Estratégico Social para la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo.

Diseñar los procesos administrativos según el Modelo Estratégico Social en la empresa Pedro Marín C.A.

Justificación de la Investigación

Las razones que justifican el desarrollo de esta investigación es la de involucrar los aspectos operativos y funcionales de la empresa Pedro Marín C.A, con el propósito de analizar los procesos administrativos; en virtud de las exigencias tanto como externas como internas a las que actualmente se ve expuesta dicha empresa. La importancia de analizar estos procesos radica en la posibilidad de disponer de los recursos necesarios en el momento oportuno, lo

cual garantizaría que las actividades de la organización se realice sin ningún contra tiempo. En este sentido, la utilización efectiva de los recursos permitirá una mejor organización, respecto al desarrollo empresarial, derivado de una mejor prestación del servicio, para lo cual debe existir una acelerada distribución de las actividades y funciones departamentales, donde prevalece la importancia del manejo financiero.

De esta manera, para el desarrollo del estudio en curso se presenta como soporte la fundamentación desde los siguientes aspectos: Desde el punto de vista teórico, esta investigación ofrece la oportunidad de aplicar, ampliar y profundizar los conocimientos o enfoques de diferentes autores en el área administrativa, en el sector de las empresas aduaneras, generando nuevos datos e información sistemática sobre su comportamiento en el mercado.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación se justifica, ya que el proceso experimentado actualmente de globalización y competitividad de estas empresas en el mercado le permite su permanencia; así como el éxito operacional como administrativo en su contexto empresarial. De esta manera, la justificación práctica, permite a los procedimientos administrativos y operacionales, ser un instrumento útil, por cuanto se obtienen en un marco ordenado, y estructurado, facilitando su funcionamiento, a fin de ofrecer a la sociedad un servicio de calidad. Por otra parte desde lo social, permite a la colectividad realizar

operaciones de alto nivel y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, enfatizando la acción fortalecedora de la sociedad igualitaria.

Por otro lado, este estudio soporta su importancia teórica, debido a que se recopilan constructos teóricos en el área de los procesos administrativos, lo cual es de relevancia para investigaciones futuras; siendo posible reunir teorías acerca de la variable, dimensiones e indicadores.

Por último, en lo metodológico, la investigación sirve de apoyo a todo aquel interesado en los procesos administrativos, pudiendo revisar el análisis realizado en el área temática desarrollada, permitiendo convertirse en fuente para otros trabajos e investigación en el campo referido. El logro de los objetivos de la presente investigación proporcionará valiosa información al área administrativa, dado que le sirve de base para el diseño de los procesos administrativos de las empresas que aunque no sean de este rubro, pertenezca y se consoliden en el Estado venezolano.

Delimitación de la Investigación

En la investigación se analizó los procesos administrativos de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A, desarrollándose a partir de las teorías expuestas por Albrecht (1998), Heizer y Render (2001), Chiavenato (2002),

Gamboa, Espinosa y Rodríguez (2007), Pérez (2004), Piñeros (2008) Stoner (2006), Mata (2009), entre otros.

La investigación se realiza en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia, en cuanto a la población que suministró la información, está estuvo conformada por los gerentes y empleados del área administrativa de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A, en el Puerto de Maracaibo del Estado Zulia. La presente investigación se efectuó en un periodo comprendido desde Mayo 2013 hasta Mayo del 2014.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se encontrarán diversos aspectos que serán las bases que representarán el soporte inicial de la investigación a través de diversos conocimientos que permitirán estudiar y entender el problema, así como también el material de otras investigaciones que guardan relación con esta; además, se profundiza sobre la categoría objeto de estudio, los procesos administrativos según el Modelo Estratégico Social en la empresa Pedro Marín C.A., a través de las bases teóricas. Asimismo, se presenta el sistema de categoría propio del trabajo investigado realizado, con la matriz de análisis correspondiente.

A continuación se presentan diversos antecedentes relacionados con la categoría objeto de estudio, los procesos administrativos según el Modelo Estratégico Social en la empresa Pedro Marín C.A., así como atinentes a las

dimensiones e indicadores que han sido seleccionados en este estudio, con la finalidad de cumplir con el objetivo general formulado al efecto.

En primer lugar se encuentra la investigación Arteaga y Leidenz (2009) quienes realizaron un trabajo de grado titulado "Evaluación de los procesos administrativos de la empresa INZOCA" teniendo como objetivo principal evaluar los procesos administrativos de la empresa INZOCA en base a los postulados teóricos como Robbins (2004), Chiavenato (2005), entre otros.

Es un estudio de tipo descriptivo evaluativo de campo, empleándose como técnica de observación un cuestionario con escala de respuesta tipo Likert, dirigido a una población de 39 individuos, previamente valido y aprobado por el comité académico de la facultad de ciencias administrativas. De la evaluación realizada obtuvo como resultado que la empresa aplica parcialmente los procesos administrativos originando de esta forma ciertas desviaciones en cuanto a: la planificación táctica, desarrollo de premisas, análisis de alternativas de acción, corrección, control anticipado, principio de visión, estrategias de largo plazo, de delegación, de la memoria de los objetivos, de motivación, de liderazgo y de control de punto crítico.

De lo anterior se plantearon como recomendación que la empresa, debe generar escenarios alternativos para los estados futuros, realizar medición de desempeño a los empleados, dar retroalimentación a los empleados de sus actividades, establecer sistemas de recompensa, evaluar los aspectos de

satisfacción del personal, incentivar el desarrollo de habilidades gerenciales y realizar evaluaciones de los resultados, los cuales son necesarios plantearlos y aplicar acciones correctivas que permitan el logro de los objetivos de la empresa de manera sistemática.

Ahora bien, este estudio realizado tiene pertinencia con la presente investigación por cuanto ofrece recomendaciones para establecer lineamientos propuestos para la planificación, organización, dirección y control, el cual permite un efectivo desarrollo de los procesos administrativos para el logro de los objetivos.

Seguidamente, Escalona, González, y Ruiz (2007), realizaron un estudio de tutelada de grado titulado “Evaluación del proceso administrativo contable de la empresa Estrategia, servicio y operación (ESOP) C.A”, teniendo como objetivo general Evaluar el procesos administrativo contable de la empresa Estrategia, Servicio y operación C.A, diagnosticando los procesos administrativos. Las bases teóricas estuvieron fundamentadas en los postulados de diversos autores como Catacora (1997), Díaz (2001), Chiavenato (2001), Munch (1997), entre otros.

La metodología fue de tipo descriptiva evaluativa y de campo, tomando como población los empleados que conforman el departamento de administración y contabilidad constituido por cuatro (4) personas: la técnica para la recolección de datos utilizado fue la observación mediante la encuesta, el instrumento que se

empleo fue el cuestionario estructurado con alternativas de respuestas abiertas. Cerradas y de opción múltiple, conformada por 106 ítems, los cuales permitieron medir la variable objeto de estudio y clarificar la situación de la organización para la validez del contenido. Se elaboró un formato de validación que permitió medir la validez de las preguntas enunciadas en el cuestionario.

Por otro lado, los datos obtenidos arrojaron como resultado que la empresa planifica sus actividades antes de ejecutarlo, el personal se encuentra motivado para realizar su trabajo, así mismo, la empresa aplica las normas de contabilidad en todos sus procesos, pero no tiene establecido por concreto las normas, políticas ni procedimientos organizacionales, por lo cual se recomienda establecer de manera clara y específica los objetivos, así como también establecer un medio de divulgación, para que todo el personal este en conocimiento de la misión y dejar plasmado por escrito en manuales las normas, políticas y procedimientos existentes en la organización.

En lo referente a este aporte la mencionada investigación, brindo al estudio aspectos fundamentales de los sistemas de control administrativo considerándose este como el plan donde las empresas organizan las políticas, normas, así como los métodos adoptados para la autorización, procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección de los procesos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Por otra parte, Días (2008), realizó un trabajo de grado titulado “Evaluación de los procesos administrativos de la empresa Transporte Marítimo Bolivariano S.A en el sector naviero local desde la perspectiva organizacional y de percepción del cliente”. El estudio tuvo como propósito analizar los procesos administrativos proporcionando una evaluación cuantitativa del grado de satisfacción en relación a expectativas, el servicio que la empresa les ofrece y la forma en que esta se comunica, relaciona e interactúa con ellos.

Para tal efecto, se elaboró una investigación de tipo descriptiva-documental, bajo un diseño no experimental-transaccional y de campo. La población estuvo conformada por clientes de la organización y los empleados del área administrativa. Para la recolección de datos, se empleó la técnica documental, la observación directa y la entrevista no estructurada.

En la técnica para el análisis de los resultados, se decidió tomar para la interpretación de los mismos, la triangulación, para recoger información o hacer observaciones desde una variedad de ángulos o perspectivas para después compararlas y contrastarlas. Asimismo, los resultados determinaron que algunas áreas de la empresa no cuentan con políticas en función al cumplimiento de la calidad del servicio, relacionadas con los procesos administrativos, y estructura organizacional.

Se concluyó que los indicadores de gestión administrativa establecidos por la empresa no son cumplidos efectivamente. El análisis de los resultados permitió abordar algunas recomendaciones, las cuales, en el criterio de los autores, contribuirán a mejorar el procedimiento de los procesos administrativos, cumpliendo con el último objetivo específico de la investigación el cual refiere recomendar lineamientos para el mejoramiento del procedimiento.

De lo descrito, se puede inferir que este estudio se convierte en un aporte significativo a este trabajo, debido a contener referentes conceptuales de autores importantes acerca de los procesos administrativos, tales como Kotler y Armstrong (2006), Horovitz (1997), Rosander (1998), entre otros, por lo cual pudo ser analizado para convertirlo en parte de la variable de análisis y como insumo teórico para algunas dimensiones e indicadores.

Finalmente, Briseño y Camacho (2008), realizaron un trabajo titulado “La calidad de servicio en los procesos administrativos”. Caso Carbones de Guasare, S.A”; el propósito de esta investigación fue determinar cómo es la calidad de servicio de los procesos administrativos, en la empresa Carbones del Guasare S.A; para lo cual se diagnosticaron las dimensiones e indicadores que inciden estos procesos. El tipo de investigación fue de tipo descriptiva y de campo, con un diseño no experimental transaccional, teniendo como población tres comercializadoras de la empresa carbones del Guasare.

En cuanto a los resultados obtenidos revelan que la calidad de servicio de los procesos administrativos, es tomada por la empresa con mucha responsabilidad, compromiso y seriedad, lo cual repercute en la excelente aceptación de su producto en el mercado internacional. La recomendación principal, es que debe conservar las fortalezas que hacen de carbones del Guasare, una empresa líder de satisfacer las necesidades de los clientes, por encima de sus expectativas.

Ante lo planteado, el aporte de esta investigación proporciona herramientas que permiten soportar el objetivo de la investigación, referidos a la revisión y análisis en los procesos administrativos, siguiendo de guía teórica y metodológica al autor Ferrer (2008). Así mismo proporciona los conocimientos acerca del sector razón de estudio. En cuanto al punto coincidente se puede observar en la evolución de los constructos teóricos.

Por último, las investigaciones mencionadas presentan relación con la variable procesos administrativos, debido a los recursos empleados para el logro de sus objetivos propuestos, proporcionando aportes científicos y prácticos importantes para esta investigación, en especial para la medición de la variable objeto de estudio, constituyendo además una fuente de información valiosa.

Bases Teóricas

A continuación se presenta la fundamentación teórica de esta investigación, la cual se logra a través de una exhaustiva revisión de las principales propuestas que se han preocupado del estudio de áreas temáticas similares a las que se revisan en esta indagación. En ellas se mostrará lo concerniente al trabajo de investigación; en cuanto a definiciones, funcionamientos, principios, características y todo lo relacionado con el diseño de los procesos administrativos según el modelo estratégico-social.

Procesos administrativos

Los procesos administrativos están basados en la aplicación de ciertas etapas interrelacionadas e interdependiente que ayudan a la empresa a obtener los resultados esperados de manera efectiva y eficiente. En este sentido el autor Chiavenato (2005), infiere que “el proceso administrativo es la secuencia de las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados” (p. 16). Por su parte Munch y García (2002, p. 31) lo definen “como el conjunto de fases o etapas sucesivas interrelacionadas que forman un proceso integral y a través de los cuales se efectúa la administración”(p. 31).

Hoy en día, es indispensable para cualquier organización el uso de un adecuado sistema que proporcione a los gerentes la información necesaria para la

toma de decisiones y para resolver problemas. No obstante, Hernández (2002) define el proceso administrativo como “los pasos para sistematizar la operación de una en forma efectiva, para la fijación de objetivos claros, planeación, organización, una integración, dirección y control de sus actividades que permitan el correcto aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma” (p. 197). De lo anterior se desprende la importancia de los sistemas para cualquier organización que pretenda tener un efectivo control sobre las actividades que realiza.

Ahora bien, Chiavenato (2005) las características que identifican un proceso administrativo, son las siguientes: “cíclico y repetitivo, interactivo, reiterado, y sistemático” (p. 19). De este modo, cuando se manifiesta que es cíclico y repetitivo, el proceso es permanente, además de continuo, siempre se está completando e igualmente repitiendo. Cabe destacar que en cada ciclo del proceso tiende a perfeccionarse continuamente; es decir, el proceso es un ciclo mediante el cual la fase del control realimenta la planeación, recomenzando la secuencia del proceso administrativo.

Por otro lado, se manifiesta interactivo, cada función administrativa al interactuar con los demás, influenciándolas y dejándose influenciar por ellas, de esta manera, es el mismo momento, pero en diferentes áreas de la organización desarrollando actividades vinculadas entre sí pero de diferentes procesos. En consecuencia con las características cuando se manifiesta como reiterado, esto se

debe a que el proceso administrativo consta de pasos, aunque no se sigan con rigidez, durante su implementación conforma un programa sujeto a ajustes correcciones, avances y retrocesos; es decir, la noción del proceso alude a una secuencia ordenadas de pasos o etapas.

En este sentido, cada etapa del proceso administrativo constituye un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencias de pasos a seguir. Cabe destacar que a su vez es sistemático, debido a que ninguna de las partes puede analizar aisladamente el proceso, sino en su totalidad y globalidad, es decir, cada una de las etapas en si misma e un proceso cíclico con retroalimentación, lo que permite comprender todo el proceso y cada etapa como un sistema.

De acuerdo con las características anteriormente expuestas sobre los procesos administrativos, la noción del proceso alude una secuencia ordenada de pasos o etapas. Cada etapa del mismo constituye un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencias de pasos a seguir, cada una de las etapas representa un proceso cíclico con retroalimentación, lo que permite comprender todo el proceso y cada etapa como un sistema. De esta manera, es importante conocer como la organización planea, organiza, controla y dirige sus procesos operativos, así como comprender su interrelación como un sistema, con su entorno. A continuación se detallan cada uno de los procesos administrativos.

Ahora bien, la planificación para la administración es la primera etapa del proceso administrativo, la cual se fundamenta en la fijación de objetivos, realizando a corto, mediano y largo plazo, que contribuyan a la consecución de los mismos. En tal sentido, Koontz y Weihrich (2006), expresa “la planificación es un proceso de carácter prospectivo en su acción” (210). Así, los continuos cambios producidos en el contexto social y económico, a través del tiempo han llevado a la gerencia a implementar mecanismos que prevean los acontecimientos futuros. A partir de ese momento se comienza a utilizar la planificación. A ella se le transfieren ideales, objetivos y expectativas para convertirlos en resultados, con un mínimo de costos humanos, sociales y económicos. No obstante, Hernández (2005), considera que:

La planificación es la formulación de las estrategias para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los medios, procesos o procedimientos de trabajos y el tiempo en que deben ejecutarse, así mismo del cálculo de los recursos que se utilizarán (presupuesto) para generar los productos y/o servicios de la misma, y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez más competitivos (p. 220).

Por otra parte para Chiavenato (2005) “es el proceso de establecimientos de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos” (p. 216). Este autor, considera que la planificación puede estar orientada hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual de la organización en un ambiente previsible y estable, pero también está orientada al mejoramiento del

comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuente en un ambiente muy dinámico e incierto.

De igual manera se puede orientar a las contingencias, para anticiparse a eventos que puedan a ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurra. Para complementar esta idea, con la planificación se deben tomar precauciones de todos los elementos vinculados en la labor dentro de las empresas donde en primer lugar toda planificación debe saber qué hacer y cómo hacerlo, debe permitir optimizar el uso de recursos, ayudar a regular la impulsividad pensando antes de actuar y proporcionar la experiencia para evaluar los procesos así como los resultados de los mismos.

En relación a la organización, se tipifica como la segunda etapa del proceso administrativo, donde los directivos de una empresa coordinan las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro los planes y objetivos propuestos por la organización.

De esta forma, la organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento a los cuales deben sujetarse todos los miembros, como lo indican Davis y Newstrom (2004), "poder valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos" (p. 177). En tal sentido, sus características básicas son que consta de escalas jerárquicas o niveles

funcionales en el organigrama, basándose en la división del trabajo y por consiguiente, en la especialización del empleado, pretendiendo una organización funcional súper especializada, con distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

Por otro lado, Chiavenato (2005), la organización está definida por “el establecimiento del diseño organizacional, para el nivel intermedio el diseño departamental para cada una de las unidades organizacionales y para el nivel operacional determina el diseño de cargo y tareas de cada actividad, dentro de su área de competencia(p. 219).

Por otra parte, Mosley y col.(2005), explican que la organización “es decidir actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos, dividir los recursos humanos en grupos de trabajo y asignar a cada uno un administrador con la autoridad necesaria para llevar a cabo las acciones” (p. 333). Esta función permite operativizar la planificación permitiendo distribuir las tareas asignándolas al equipo de trabajo, quien selecciona funciones según experiencias y competencias que posean, para obtener con seguridad los objetivos, teniendo el gerente que coordinar y participar activamente para llegar al éxito esperado.

Desde esta perspectiva, la planificación es la tarea de trazar líneas generales, de acción sobre lo que debe hacerse y los métodos que se deben aplicar en el proceso con el fin de elevar la calidad de la organización, tomando en

cuenta la distribución de las tareas asignándolas según las competencias que posean para darle seguridad de poder cumplir efectivamente al dirigirlas.

En otro orden, se observa la dirección, la cual es la tercera etapa del proceso administrativo, que orienta y guía el comportamiento de las personas en función de los objetivos de la organización, los cuales se consiguen por actividades: comunicación, motivación, toma de decisiones y liderazgo. Por tanto en el proceso administrativo una de las funciones más importantes es la dirección llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas.

Se puede inferir, que los dirigentes pueden considerarse administradores, tal como lo explican Munch y García (2008), quienes expresan que la dirección “es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (p. 229), implicando con esto que se integran las personas para desarrollar de manera armónica los trabajos, según las competencias de cada miembro de la institución.

De acuerdo a Hernández (2002) la dirección es “un elemento del proceso administrativo que vigilia el rumbo hacia donde se encamina la organización por medio del liderazgo efectivo, la motivación adecuada y la comunicación, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr la competitividad” (p. 297). De allí Chiavenato (2005), refiere que la dirección es “la forma más expedita de lograr los objetivos, al coordinar las tareas necesarias en el proceso administrativo de gestión, delegando las funciones a cada integrante del personal, de manera que cumplan su rol y las atribuciones que les corresponden” (p. 219).

Por eso, la dirección implica emitir órdenes, instrucciones, es decir, guiar, enseñar, supervisar y motivar a los docentes para que realicen al máximo potencial, las actividades en pro del buen funcionamiento y resultados en las organizaciones. Esta función hace posible las acciones planificadas viabilizando los procesos y apoyados en el recurso humano.

Ahora bien, Koontz y Wehrich (2004), el proceso de dirección “consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p. 494). Es de hacer notar que la dirección es la función básica de todo gerente y no es otra cosa que conducir, guiar, orientar los procesos administrativos dentro de la institución, implicando para el logro de su trabajo exitoso, contar con las habilidades necesarias para comunicarse con todos los miembros de la institución, interactuando con ellos de forma armónica,

equilibrada y amigable, de allí la relevancia de un liderazgo transformador, que desarrolle el talento humano controlando de manera flexible las actividades que realiza cada uno.

A tal fin, la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Por último, el control, cuarta etapa del proceso administrativo, el cual se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando acorde a lo planificado. El control es una etapa primordial para la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

De allí que, el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, por medio de la cual el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que le permita validar los hechos respecto a los objetivos.

Infiere Chiavenato (2005), que el concepto de control “es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico” (p. 219). Es una función administrativa que evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Según Koontz y Weibrich (2004), “el control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan establecido” (p. 640). En todo caso, en una organización sin planes ni objetivos el control es indispensable, debido que el desempeño de evaluarse con base a ciertos criterios establecidos.

Por otra parte, Bateman y Snell (2006) considera que “el control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajuste a los estándares de la organización, entre los que se hayan reglas, procedimientos y objetivos” (p. 156). Sin embargo, Robbins (2009) puntualiza el control como “el proceso de vigilar las actividades con el fin de

asegurar que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes” (p. 412).

El control un elemento esencial de un sistema administrativo, ya que les permite a las empresas mantener su desarrollo en los términos deseados. Por lo tanto se considera que el control es fundamental para garantizar que sea posible que las actividades reales sean capaces de ajustarse con las actividades proyectadas; así mismo es esencial para llevar un buen desempeño en cuanto a las metas que se persiguen en la organización. De igual manera, este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través de dicha función se logra lo planeado, el control nunca debe de ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad que existe dentro del ambiente administrativo.

Es de importancia señalar que, el control anticipa las cosas que podrían salir mal y emprende medidas preventivas para evitarlo, medir el desempeño de alguna forma para comparar lo que realmente ocurre con lo que se supone que debería suceder y corregir los problemas de desempeño que ocurran, éste es el aspecto terapéutico del control, que busca mejorar procesos para alcanzar objetivos.

En efecto, el control es la función continua que realizan los gerentes para saber si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y el por qué de estas razones, detectando fallas para eliminar errores, medir el desempeño, formular planes, delinear arreglos estructurales, contratar, motivar, para asegurar

que las cosas continúen marchando bien y para el beneficio de todos, en busca de la calidad, es decir, es el proceso de verificar, y comparar para llegar a arreglos institucionales en beneficio de los objetivos administrativos.

Sistemas de Objetivos, Metas y Fines

Para Bateman y Snell (2006), el sistema de objetivos, metas y fines, no es más que el proceso administrativo por medio del cual el Jefe y los subordinados, parten de una definición clara de “las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos” (p. 157).

Surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

De esta manera, la respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados.

Se puede inferir que es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

En realidad, los sistemas de objetivos, metas y fines son dinámicos que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. En este sentido, Chiavenato (2006), expresa que:

En ella, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros. Es por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados (p. 341).

Prácticamente, el sistema de objetivos, metas y fines tiene alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. La implantación requiere que los gerentes establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización, fijado o establecido a través de la dirección.

Visión

Según Drucker (2007), la visión “es la descripción detallada del futuro de nuestra organización, es decir es la declaración de lo que queremos para nuestra empresa, de lo que queremos construir para ella, el a donde queremos llegar en un determinado tiempo” (p. 390).

La visión debe poseer dos elementos fundamentales poder preservar la ideología empresarial y cambiar el futuro previsto, así como una descripción de los valores y el propósito central de la organización, ya que el futuro previsto incluye la definición de objetivos a largo plazo. De igual modo, debe ser atractiva, para reflejar las aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización. Es de destacar que por lo antes manifestado, deberá ser posible, estratégica, entendible, e inspiradora para que estimule y provoque un efecto positivo en las personas para ayudar así al enrolamiento. Teniendo en cuenta lo citado con anterioridad, la visión deberá llevar fecha de término de todo aquello que se quiere lograr, para responder con eficacia y calidad a las expectativas de sus usuarios e interesados y demandas de sus miembros; todo esto con la finalidad de conseguir el logro de los objetivos estratégicos.

Misión

Drucker (2004), señala que esta define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporcionan unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas y proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quienes son sus clientes y con quien está compitiendo, por lo tanto sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

Por tanto, la misión es la formulación de los propósitos de una organización que los distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, su mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Ante lo planteado, puede concretarse que la misión es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos, incluidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización. En tal sentido, el objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Objetivos

Para Stoner y Freeman (2006), "los objetivos son los fines o resultados deseados hacia los que se dirige una organización" (p. 142). Ahora bien, para lograr buenos resultados, no existe ningún factor importante para un organizador que los objetivos. Para los investigadores son los resultados que la organización espera lograr en un periodo de tiempo determinado enmarcado en su misión básica.

Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia. La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos al ser de largo plazo dependen de los propósitos y valores de la organización, sus competencias distintivas y sus indicadores de desempeño clave. Estos pueden ser de cuatro tipos para lograr una meta ambiciosa, para imitar una organización modelo, para identificar un enemigo común del cual hay que defenderse y para conseguir una transformación interna. Asimismo, estos deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad, debiendo establecerse a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Dichos objetivos son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica, esenciales para el éxito de la organización porque establece un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sienten las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia

Valores

Para Casino (2006), “los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social”(p. 102). Los valores corresponden a los criterios de lo que

es bueno y deseable y que debe influir en el comportamiento colectivo. De esta forma, los valores son determinantes en el éxito de la organización, especialmente si son realmente compartidos por la mayoría de sus miembros, en aras de los objetivos supremos de la empresa. Facilitan el consenso sobre las metas a seguir, estimulan el comportamiento crítico, generan actitudes de compromiso en el trabajo, posibilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo y ayudan al trabajo en equipo, es decir, dan cohesión a los esfuerzos cotidianos.

Por otra parte, la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. A tal fin el valor deberá presentarse como una estimulación ante acciones laborales que permitan fomentar un crecimiento de identidad laboral entre empleados y empleadores.

Estrategias

Para Stoner y Gilbert, (2005), "las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos, ya sean estos de expansión geográfica, diversificado, desarrollo de productos, penetración del mercadeo o la combinación de ellos entre otros". (p.154).

De esta forma, las estrategias existentes en el área laboral, se hace necesaria la utilización de las mismas que permitan dar a conocerlos y la forma correcta de evitarlos o superarlos. Por tanto, las estrategias constituyen los medios para alcanzar los fines u objetivos, el formular una estrategia comienza con un estricto análisis de la situación interna y externa de la organización, pues, sólo cuando los gerentes estén al tanto de la situación general de la misma, podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados, asimismo, las estrategias son producto del flujo de acontecimientos y enfoques que ya se han seguido, considerando las nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales para que la organización pueda lograr los objetivos formulados.

Estructuras y Contenido de Cargos

Para Chiavenato (2005), “las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción Estructuras y Contenido de Cargos”. Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con eso de descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. La descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

Estructura organizacional

Las organizaciones para poder funcionar debidamente necesitan tener una estructura que le sirva de marco capaz de contener e integrar todos los órganos, las personas, las tareas, las relaciones, los recursos que la componen. Esta estructura funciona como si fuera el esqueleto de la organización y ofrece el esquema que permite coordinar todos los elementos vitales para su funcionamiento. El conjunto de estos componentes se conoce como estructura de la organización.

Según Chiavenato (2005), la estructura de la organización es “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa, se trata de la arquitectura del formato de la organización” (p. 234). La estructura organizacional es concebida como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización. Esto implica un proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos, así como las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

Es aquella forma que la administración se acomoda para poder hacerle frente a las diversas situaciones tanto de índole interna como externa para la obtención de objetivos claros y a largo plazo que involucre la organización y el

talento humano que se encuentra en dicha organización cuyo propósito es definir el procedimiento necesario para alcanzar un objetivo principal.

Cuando se requiere realizar el diseño de una estructura organizacional, se debe elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales, de puestos y departamentos. El proceso por el cual se hacen estas elecciones se denomina diseño organizacional, que Gibson y otros (2006), definen como “las decisiones y acciones administrativas que resultan en una estructura de la organización específica” (p. 43). Por lo tanto el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa y hace que los gerentes dirijan la vista hacia el interior y exterior de la organización.

Descripción y análisis de cargo

El diseño del cargo, que surge del análisis de cargo, se ocupa de estructurar los mismos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. Por tanto, el diseño de un cargo debe reflejar consideraciones tecnológicas y humanas. Debe facilitar el logro de los objetivos de la empresa y el desempeño de las funciones para la que se estableció el cargo. Al mismo tiempo, el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevaran a cabo.

Por otra parte, Werther y Davis (2000) señalan que “los cargos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, por ello es de suma importancia

diseñarlos para que sean productivos y satisfactorios” (p. 222). El diseño de ellos lleva a identificar o especificar cada una de las tareas, con la finalidad de ordenarlas para minimizar el tiempo y los esfuerzos de los trabajadores; luego de identificadas las tareas se agrupan en un cargo con una cantidad limitada de ellas cuyo resultado es la especialización.

Ahora bien, Robbins (2009) “una descripción de cargo es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y porque lo hacen” (p. 391). De allí que debe retratar con precisión el contenido del cargo, su ambiente y condiciones de empleo. En un formato común para la descripción de un cargo se incluye el nombre del puesto, los deberes que se realizaran, las características distintivas del puesto, las condiciones ambientales, y la autoridad y las responsabilidades del titular.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajo de esta, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar, que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan. Este análisis debe incluir:

requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo.

Todo lo planteado permite inferir, que cuando las organizaciones establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en

un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades para cumplir satisfactoriamente con el puesto.

Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la organización.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

Procesos Administrativos documentados y operacionales

Para Durando (2004), “los procesos administrativos operacionales representan la concreción en términos operativos de actividades necesarias para que los datos ingresados a la organización y los que genera, se conviertan en

información relevante para la toma de decisiones, definiéndose como documentados” (p. 115). De allí que, los procesos administrativos implican además, la expresión operativa de los criterios emanados de la teoría de la administración. Así los procesos de departamentalización, programación, y otros, se conviertan en Manuales de Organización y Procedimientos, en los cuales se definen las misiones y funciones concretas de los sectores organizativos.

Por tanto, para Mendoza Gil (2008), “el sistema administrativo documentado es básicamente una estructura de relaciones formales. Implica la definición del flujo de información, el diseño del soporte de los datos y la descripción de las tareas administrativas en cada sector en forma de rutina y procedimiento” (p. 49). Dada la interrelación entre las operaciones de la organización, se requiere normalizar el tratamiento de la información de manera que el mismo presente un proceso de integración para tomar decisiones en las organizaciones.

Los procesos administrativos se relacionan con el perfil de los profesionales de la Administración, en virtud de que deben estar capacitados para diagnosticar los sistemas de las organizaciones, tanto públicas y privadas, con el objeto de proponer mejoras viables para el flujo de la información a todos los niveles y sectores que componen a la misma, y así lograr sistemas administrativos más eficientes y que contribuyan con el logro de los objetivos de la organización.

Sistema de monitoreo seguimiento de gestión

Para Alvarado y Zegarra (2010), el sistema de monitoreo seguimiento de gestión es una “herramienta gerencial que utiliza como insumos la recolección y análisis de datos e información, con el principal objetivo de realizar un monitoreo y seguimiento proactivo de la gestión y el funcionamiento operativo, capaz de detectar y corregir anticipadamente potenciales problemas” (p. 19).

En suma, el sistema de monitoreo seguimiento de gestión se convierte en el mejor mecanismo para medir la eficiencia y la eficacia de la gestión por resultados y la transparencia en la gestión. El sistema de monitoreo seguimiento de gestión está diseñado para analizar y evaluar la gestión en base a indicadores medibles e información de monitoreo y seguimiento gerencial

Factores claves del éxito

Hoy en día hay factores que hacen necesaria la implementación de soluciones más sofisticadas entre las oficinas de las organizaciones a lo largo del mundo. En este sentido, Norman (2008), considera que dichos factores son “la aceleración de los procesos y su aumento en la necesidad de intercambio flexible y rápido de información, además de seguridad” (p. 177).

No obstante, López (2002) “los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única, de allí la importancia de reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado, optimización de los recursos y desarrollo de estrategias adecuadas” (p. 351). En consecuencia con lo antes expuesto, los factores de influencia determinándose como prioritarios serán la facilidad de gestión y la necesidad de autenticar de forma fiable cada gestión.

Indicadores de gestión

Para Serna Gómez (2006) “los indicadores de gestión como una relación entre variables que permiten observar y evaluar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos, mediante un monitoreo continuo” (p. 283). En este sentido, los indicadores de gestión son una herramienta fundamental para realizar un sistema de medición mediante monitoreo continuo de una situación, características, procesos o actividad con la finalidad de mejorar el desempeño de las empresas.

Por otra parte Estupiñan (2002), define “indicadores de gestión como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización” (p.279). De esta forma, la gestión basada en procesos como enfoque básico para el desarrollo de las organizaciones, como sistema es determinado y promovido, permitiendo identificar

y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí, lo que proporciona los vínculos entre los diferentes procesos que desarrollan las entidades, su interacción es la que permite crear valor para los usuarios o beneficiarios y dar cumplimiento a la función administrativa de cada una de ellas.

Como parte esencial de dicha gestión por procesos, la medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización, es importante mencionar que dada la condición de entidades públicas, el manejo de recursos implica controlar y mejorar su ejecución, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

En este sentido para dicho control es necesario contar con información administrable, que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones, este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los indicadores de gestión. A tal fin existe un conjunto de premisas en la definición de los índices de gestión demostrado por Serna Gómez (2006):

- a.- Precisar el índice: Se debe dejar explícito el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con lo cual se presentara el índice que mide el indicador definido.

b.- Establecer un pacto u acuerdo: Se refiere a las características del producto o servicio que se presta y las expectativas de los usuarios.

Por otro lado, los indicadores de gestión, Tiene como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores acordados con el cliente Como un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones; para que sirva como parámetro para mejorar las expectativas de los clientes. En otro orden, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión en el cual Serna (2006) dice que debe de estar expresamente incorporado al acuerdo del servicio y mantenerse vigente durante su ejecución:

La denominación, debe de completar únicamente las características, el elemento o el hecho que se quiere controlar y se expresara en cantidad, tasa o porción, porcentaje u otro. El patrón de comparación, previamente al impacto se establece los criterios del análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se compara la medición.

La definición operacional, la cual consiste en precisar como leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. La línea de Base, Situación actual punto cero de medición. La periodicidad, que se conviene en cuantas evaluaciones se harán dentro del periodo de prestación de servicio y en qué momento. Y por último, los datos requeridos, para poder efectuar el

cálculo, es necesario definir la fuente de información, quien genera y quien procesa la información.

Modelo Estratégico Social

Para Mata (2009), “el modelo estratégico social, se encuentra enmarcada en la lucha del crecimiento económico, de la integración de los mercados nacionales, de las poblaciones necesitadas dándole igualdad dentro de una sociedad desigual” (p. 112). De allí que el nuevo modelo estratégico social, busca hacer una estructura sólida que no permita la corrupción empresarial, partiendo de que desburocratización sean más limpios de corrupción y sobretodo menos costosos.

Cabe destacar que este modelo se encuentra caracterizado por ser socialista, y participativo; sin embargo, la administración nace con la humanidad por lo cual es universal, presentándose en todos los ámbitos organizacionales. Se puede enfatizar en relación a que el trabajador tiene un compromiso social y procura desarrollo integral.

Como rasgo principal de éste modelo estratégico social, se encuentra que la producción empresarial que estará fundamentada en la solidaridad, la cooperación, y la sustentabilidad de sus miembros, construyendo así las nuevas relaciones sociales de producción. Destacándose el hecho, de que la producción

se destina a satisfacer las necesidades básicas y esenciales de la colectividad. Revirtiendo excedentes en la producción social, y rescatando valores como la solidaridad.

En este sentido, para lograr una gerencia que satisfaga las necesidades de la comunidad, se requiere de la aplicación de estrategias adecuadas, abordar la realidad actual de crisis económica y manejar con eficacia la escasez hacia una sana administración. Con relación a los entornos organizacionales y la comunidad Mujica (2006) señala “la racionalidad presente en los diversos enfoques teóricos de la Administración en los últimos treinta años, ha venido dando paso a la nueva espíteme de tal modo que se ve reflejada en su práctica discursiva, incluso la referente a los fenómenos vinculados a la interacción entre colectividades, tal como lo referido a la estrategia competitiva (p. 228)”.

Por lo tanto, el cambio es hacia la prestación de un mejor servicio a la comunidad socialmente desde la administración, no solo desde el Estado y sus empresas de naturaleza pública, sino inmiscuyendo la gestión empresarial privada, utilizando para ello las herramientas tecnológicas que les permitan ser eficaz y eficiente, en la orientación hacia un nuevo paradigma en la manera de pensar organizacional, donde cabe enfatizar el hecho de que para la empresa privada es poco viable este modelo en cuanto a la afectación de su productividad.

Sistema de Variables

Definición Nominal: procesos administrativos según el Modelo Estratégico Social

Definición Conceptual

Para García (2012), el proceso administrativo según el modelo estratégico social, “ es el conjunto de fases o etapas sucesivas (planear, organizar, dirigir y controlar) a través de las cuales se hace efectiva la administración, misma que son interrelacionados y forman un procesos integral, que asume la complejidad del hombre y la relevancia que tiene el componente sociológico en el rendimiento del individuo y de las sociedades, haciendo de la empresa público y privado un catalizador del cambio social” (p. 67).

Definición Operacional

De acuerdo con los procesos administrativos, la noción del proceso alude una secuencia ordenada de pasos o etapas. Cada etapa del mismo constituye un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencias de pasos a seguir; cada una de las etapas representa un proceso cíclico con retroalimentación, lo que permite comprender todo el proceso y cada etapa como un sistema. Ante lo planteado, los procesos administrativos según el modelo estratégico social, como

variable, se medirá a través de un instrumento elaborado por las investigadoras (2014), con información contentiva de dimensiones e indicadores. (Ver Cuadro 1).

CUADRO N° 1
Mapa de Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">Procesos Administrativos Según el Modelo Estratégico Social</p>	<p style="text-align: center;">Sistemas de Objetivos, Metas y Fines</p>	<p>Visión Misión Objetivo Valores Estrategias</p>
	<p style="text-align: center;">Estructuras y Contenido de Cargos</p>	<p>Estructura organizacional Descripción y análisis de cargo</p>
	<p style="text-align: center;">Procesos Administrativos y Operacionales</p>	<p>Procesos administrativos documentado Procesos operacionales documentados</p>
	<p style="text-align: center;">Sistema de Monitoreo Seguimiento de Gestión</p>	<p>Factores claves del éxito Indicadores de gestión</p>

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

CAPÍTULO III

MARCOMETODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Si se parte que el tipo de Investigación, se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, el enfoque que presenta este estudio evidencia su incursión en el campo descriptivo de campo con observación documental y transversal, ya que, fundamentado en los objetivos de la investigación, se analizó el contexto en el cual se desarrollan los procesos administrativos, por actividad y según la naturaleza del modelo estratégico social, desde todos sus ángulos y bajo el análisis de los roles de todos los actores vinculados en el estudio.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (2008), manifiesta que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.60); es decir, se orientan a la recolección de información relacionada con el estado del fenómeno a estudiar, tal como se presenta en el momento de su recolección. Siguiendo el nivel de conocimiento científico (observación,

descripción, explicación) al que se espera llegar, se debe formular el tipo de estudio.

Por otro lado, Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor, y Zamudio (2008), expresa que la investigación de campo es “aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener datos” (p. 54).

Considerando todo lo planteado, este trabajo de investigación se caracteriza por ser un estudio descriptivo de campo, pues esta investigación se llevó a cabo en la empresa Pedro Marín C.A, relacionadas directamente con el sector aduanero, consultando a las personas relacionadas directamente con las actividades que involucran el tema a tratar, con el propósito de indagar en profundidad el problema presentado.

Ahora bien, Méndez (2006), “los estudios transversales, realizan un corte perpendicular, de una situación en un momento dado y se estudia su estructura permitiendo observar el fenómeno” (p. 122). De acuerdo con la evolución del fenómeno a estudiar, la investigación se considera transversal, a consecuencia de que las variables serán medidas una sola vez, mediante la aplicación de una encuesta a la población objeto de este estudio, sin pretender evaluar su evolución.

Diseño de la investigación

El diseño es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma, a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas. Según Tamayo y Tamayo (2006), “es el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación” (p.108). El diseño del estudio corresponde a una modalidad no experimental, de campo, transaccional, para tal efecto Hernández y otros (2008), quienes señalan:

Un estudio no experimental no se constituye deliberadamente, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes, ya han ocurrido y no se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.148)

En cuanto a la característica de campo, Sabino (2004), refiere que “los estudios de campo se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos”. (p. 100). Es decir, que los datos que se recogerán en el mismo lugar donde se generaran, por lo cual, los resultados serán el reflejo de lo que ocurre empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, estado Zulia.

Puede considerarse que el estudio es transaccional pues las variables se miden en un momento único sin hacerles seguimiento alguno. Por consiguiente, el diseño se considera transaccional, de acuerdo a Chávez (2007), indica que “la variable se mide en un único momento, no busca medir la evolución del fenómeno estudiado”. (p. 63). De esta manera, el diseño de la investigación se caracteriza por ser transversal; debido a la realización de un corte perpendicular, de una situación en un momento dado, estudiando su estructura permitiendo observar el fenómeno, pero sin manipulación ninguna.

Sujetos de la investigación

Población

Una vez definido el tipo y el diseño de la investigación se procede a investigar la unidad de análisis u objeto de estudio. Para Tamayo y Tamayo (2005), la población constituye la totalidad del fenómeno a estudiar en todas las unidades, posee características comunes, susceptibles de observación, la cual dan origen a datos. De igual manera, Chávez (2007), plantea que se entiende por población de un estudio, “al universo de la investigación sobre el cual se pueden generalizar los resultados” (p.102). Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir unos de otros. Por otra parte, Balestrini (2009), afirma que “la población

es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende proyectar los resultados” (p. 99).

En tal sentido, para Hernández y otros (2010), la población es “el número total de unidades de observación que forman un conjunto de fenómenos; las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo” (p. 74). En este orden de ideas, tomando en cuenta la población objeto de estudio de la presente investigación, es necesario tomar en consideración todo el personal involucrado en los procesos administrativos empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo. Cabe destacar, en el desarrollo de la investigación, una población está determinada por sus características definitorias, por tanto los elementos que posean esta característica se denomina universo poblacional.

En otro orden la población es finita y accesible, todo esto basado en el postulado de Sierra, (2006), el cual considera a este tipo de universo iguales o inferiores a cien mil (100.000) unidades (p. 102); la cual se aborda en su totalidad, por lo que se ejecuta un censo poblacional, el cual Arias (2006), lo define como el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país, estado, municipalidad o de una parte bien delimitada del mismo.

En la investigación no se tiene una muestra, se toma como población la suministrada mediante un censo poblacional interno de la empresa objeto de este estudio, donde se toma en cuenta a todos los miembros de la población objetivo. Ahora bien, la población a utilizar para esta exploración no requirió de muestreo, está constituida por treinta y cinco (35) unidades de población ubicadas en el Dpto. Administrativo, todas accesibles, lo que facilita el estudio, que pueden ser de uno o u otro sexo, desempeñar cualquier función y poseer distintas antigüedades dentro de la organización. A continuación se muestra la división poblacional

CUADRO N° 2

Caracterización de la Población

Sujetos Informantes	Cantidad
Gerente Administrativo	1
Gerente General	1
Gerente de RRHH	1
Analista de RRHH	3
Gerente de Mantenimiento	1
Supervisor de Mantenimiento	2
Recepcionista	2
Gerente de Operaciones	1
Gerente SHA	1
Supervisor SHA	1
Asistente SHA	4
Gerente de Administración	1
Asistentes Administrativos	8
Gerente de Contabilidad	1
Asistente de Contabilidad	4
Gerente de Finanzas	1
Asistente de Finanzas	2
Total	35

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Hernández, y otros (2010), “las técnicas de recolección de datos conllevan a la comprobación del problema, y cada tipo de investigación acuerda las técnicas a utilizar, y establece los instrumentos, además de las herramientas empleadas” (p. 69). En tal sentido, respecto a la técnica de recolección de datos, se utilizó la observación, definida por Sierra (2005), como “aquella ejecutada mediante encuestas, las cuales facilitan la recolección de datos, basada en la observación científica” (p. 71). Además, del análisis documental. En relación al instrumento de estudio, se utilizó un cuestionario elaborado en escala tipo Lickert.

De tal manera Sabino (2006), considera: “la observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (p. 44). La ventaja principal de esta técnica, se encuentra en la forma como los hechos son percibidos directamente, sin intermediación, mostrándola, tal como esta se da naturalmente.

Por este motivo, se implementa la observación directa asumiendo ser parte activa del grupo para adjudicarse sus comportamientos, haciendo énfasis en la elaboración de preguntas bien constituidas creando una dialéctica entre el entrevistador y el entrevistado. Por otra parte, Méndez (2007), expresa “el cuestionario se aplica a una población homogénea, con niveles similares y

problemática semejante”. Cabe destacar, el cuestionario se conformara por ítems distribuidos para la medición de la variable: procesos administrativos.

Descripción del Instrumento

El instrumento a implementar es el cuestionario conformado por preguntas cerradas y abiertas, dirigido a los empleados en las áreas objeto de esta investigación; el cual define Hurtado de Barrera (2010), como “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento situación o temática en particular” (p. 91). Cabe señalar, que el instrumento construido se conformara por treinta y nueve (39) ítem, aproximadamente y presenta como característica preponderante la implementación en su conformación de una escala Likert (escala de periodicidad), enmarcadas en cinco (5) alternativas ya establecidas, como puede observarse en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 3

Escala de Likert

Alternativas	Ponderación
S: Siempre	5
CS: Casi siempre	4
AV: Algunas veces	3
CN: Casi nunca	2
N: Nunca	1

Fuente:Chaparro y Faria (2014)

Propiedades Psicométricas

Validez del Instrumento

De acuerdo con Hernández, y otros (2010), “La validez se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce los mismo resultados” (p. 70). El instrumento planteado se somete a un cuadro de validación mediante la técnica denominada juicios de los expertos, de forma que estos garanticen su validación. Es de destacar, que esta técnica radica en la revisión lógica del instrumento mediante un grupo de especialistas en el área de estudio. La validez del instrumento es lograda mediante la evaluación de tres expertos: tres (3) en el área administrativa; además de uno (1) en metodología, los cuales después de examinar los ítems en relación con la variable, dimensione e indicadores determinados proporcionan ya un cuestionario depurado.

Confiabilidad del Instrumento

Para Bernal (2006), “la confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examinan en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 121). En concordancia con lo antes mencionado, la confiabilidad del instrumento a aplicar en la presente investigación se realiza a través de la base del cálculo del Coeficiente de Alfa - Cronbach, el cual es muy útil para el estudio ya que utiliza

instrumentos con varias alternativas. De esta manera, se realiza como proximo pasouna prueba piloto a cinco (5) sujetos integrantes de la poblaci3n similar a la de esta investigaci3n, para obtener la confiabilidad del instrumento. La f3rmula que se implementa es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

K = N3mero de ítems.

$\sum S^2_i$ = Sumatoria Varianza de los ítems.

S^2_t = Varianza puntuaci3n.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right] \Rightarrow \alpha = \frac{32}{31} \left[1 - \frac{22.32}{247} \right]$$

$$\alpha = 1.032 \left[-0.0903 \right] \Rightarrow 1.032 * 0.9097 = 0.93$$

Como puede observarse el índice de confiabilidad se ubico para la investigaci3n en 0.93, dando un alto margen de confianza ante los resultados.

Procedimiento de la Investigaci3n

Para el logro de la presente investigaci3n en primer orden se realiz3 una selecci3n exhaustiva de las teorías de soporte, cuya medici3n fuera posible; validando los supuestos que involucran dichos conceptos. De igual manera, se

requirió de una selección de ciertos aspectos observables de la realidad (dimensiones), introduciendo una serie de definiciones coordinativas que ligen los aspectos a los conceptos que interesaban sustancialmente (indicadores), para generar de manera apropiada y exigente las preguntas desarrolladas en el cuestionario. Todo esto soportado en el tipo de investigación, diseño, población objeto de estudio.

De igual modo la selección de la técnica para el levantamiento de la información será: la observación directa y la encuesta como fuente de información primaria y los textos como fuentes de información secundaria. Luego se procederá a la construcción y posterior validación del instrumento, a través del juicio de expertos, en el área objeto de estudio y en metodología; con la finalidad de ser luego suministrada a la población en dos oportunidades, la primera para obtener el grado de confiabilidad de los instrumentos y la segunda para la obtención de los datos objeto de análisis de este estudio.

Posteriormente, se harán análisis porcentuales descriptivos del instrumento, donde se expondrán las tendencias descriptivas de cada pregunta, según la escala a saber: tipo Licker (escala uniescogencia) que aborda la importancia de la sub-dimensión, según la población mencionada anteriormente. Seguidamente se aplicó el instrumento validado a la población seleccionada, distribuyéndose para recopilar la información requerida, para luego tabular los datos, y posteriormente realizar el análisis estadístico de los resultados. Por último, teniendo presente los

objetivos planteados en la investigación y una vez obtenidos los resultados se establecerá oportunamente las conclusiones y recomendaciones.

Plan de análisis de Datos

De acuerdo con Lundberg (2000), “el tratamiento estadístico es el proceso técnico en análisis estadístico de los casos” (p.81). Los datos obtenidos, son analizados, utilizando para ello el tipo de estadística descrita, para esta investigación el tratamiento estadístico se lleva a cabo concretamente mediante frecuencias absolutas además de relativas, y su representación mediante tablas sinópticas o cuadros que permiten ilustrar el análisis hasta hacerlo más fácil de comprender. Por tal razón, se visualiza la situación en la cual se encuentran las dimensiones e indicadores producto de la variable investigada, la cual se ubicara en cuadros para ser analizadas. Cabe enfatizar, que los datos obtenidos estarán representados por cuadros y tablas, ambos analizados en una escala cuantitativa de frecuencia y porcentaje, para así posteriormente presentarlos en conjunción con el diseño de un baremo.

CUADRO N° 4

Baremo de Interpretación

Alternativas de respuesta	Rangos	Criterios
Siempre	4.2 - 5	Muy bueno
Casi siempre	3.4 – 4.2	Bueno
Algunas veces	2.6 – 3.4	Regular
Casi nunca	1.8 – 2.6	Malo
Nunca	1 – 1.8	Muy malo

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

Ante lo expuesto, Parra (2006), expresa que “el baremo antes presentado, se origina de la formula siguiente: $IB = (V-v) / \# \text{ de categorías}$ ” (p. 72). De acuerdo al número de selección hacia los ítems y el rango obtenido, se considerará la valoración como alta, mediana o baja. Donde:

IB = significa el baremo de interpretación,

V = la alternativa mayor que se presenta en el instrumento elaborado por la escala de Lickert (5)

v = representa la alternativa menor (1) y

= de categorías de selección (5).

De esta manera, permitir visualizar la situación en la cual se encuentran las dimensiones e indicadores producto de la variable de la investigación. Por tal motivo, se trata de especificar el tratamiento dado a los mismos, ya que el instrumento será analizado, para luego según los resultados analizarlos en el capítulo IV, para posteriormente llegar a la conclusión de la presente investigación y posibles recomendaciones.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, donde se observa el comportamiento de la variable “procesos administrativos”, objeto de este estudio, con sus dimensiones e indicadores. Estos resultados sirvieron para el desarrollo del análisis estadístico conjuntamente con la discusión donde se confrontan con las teorías propuestas, a fin de encontrar las coincidencias y contradicciones con los mismos, para finalmente presentar las conclusiones que darán a los objetivos formulados.

Análisis y Discusión de Resultados

Al respecto, la presentación y análisis de los resultados se realizó sobre una base estadística a través del manejo de las técnicas de porcentajes simples además de frecuencias. Al mismo tiempo, para presentar los resultados arrojados del procesamiento, se diseñaron una serie de tablas, donde se muestra por dimensiones, los valores obtenidos por la aplicación en la población estudiada, del instrumento diseñado para la recolección de información. En este sentido, se llevo a cabo el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a los ítems que conformaron la encuesta, para lograr 81 tó la revisión ítems por ítems de las dimensiones de las variables de estudio con respectivos indicadores.

Luego las investigadoras procedieron a realizar el contraste con los postulados teóricos de autores y antecedentes que avalan esta investigación. Por lo tanto, a continuación se presenta los resultados, que reflejan la información de la variable procesos administrativos. A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario, el cual se fundamentó en los objetivos de la investigación. En este sentido, para dar respuesta al objetivo específico n° 1, referido a establecer un sistema de objetivos, metas y fines según el Modelo Estratégico Social para la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, se desarrolla con los resultados expuestos la tabla n° 1:

Tabla N° 1

Sistemas de Objetivos, Metas y Fines

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		totales fr
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Visión	1	3%	13	37%	15	42%	6	18%	0	0%	100%
Misión	1	2%	19	53%	11	32%	4	12%	0	0%	100%
Objetivo	0	0%	6	18%	16	46%	12	35%	0	1%	100%
Valores	1	3%	7	21%	9	25%	7	21%	11	30%	100%
Estrategias	3	9%	2	7%	19	55%	10	29%	0	1%	100%

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

La tabla N° 1 muestra los resultados de la dimensión sistemas de objetivos, metas y fines de allí se observa el desarrollo de indicadores, tales como: visión, misión, valores, además de estrategias, donde al describir la dimensión, se percibió que para la visión un 42% se inclinó por la opción de respuesta “algunas

veces” en relación a ver si se conoce en detalle hacia donde se dirige la organización a largo plazo. Por otro lado, la opción “casi siempre” con 37% avala la situación desde un punto de vista muy similar. No obstante, el restante poblacional opta por las alternativas “siempre” 3%, “casi nunca” 18% y “nunca” 0%.

En cuanto al indicador, misión el 39% toma la opción “algunas veces” y “casi siempre” con 36% y “casi nunca” 21%, para dar respuesta a la interrogante, sobre si se identifica con la actividad propia del negocio, lo que facilita la emancipación de la determinación de los procedimientos; además establecer si tiene mecanismos de reconocimiento del mercado al que se pretende servir. Por otro lado, el resto de la población opta por las alternativas “siempre” 1%, expresándose de forma contrario a la mayoría encuestada.

Por otra parte, en el indicador objetivo la población encuestada se basó en las siguientes alternativas: “algunas veces” 46%, “casi nunca” 35%, “casi siempre” 18%. No obstante, 1% restante se inclinó por la opción de respuesta “nunca”. En otro orden, sobre el indicador, valores queda establecido que 30% de la población encuestada se inclinó por la opción de respuesta “nunca”, 26% “algunas veces” y con 21% “casi siempre” y “casi nunca”; además del 3% restante inclinado hacia la opción “siempre”. En vista de los resultados anteriores, se hace interesante observar los arrojados por el indicador estrategias, donde la mayoría informante se

inclinó por la opción de respuesta “algunas veces” 55%, “casi nunca” 29%, “siempre” con 9%, “casi siempre” con 7%, y “nunca” 0%.

Luego de hacer referencia a éstos resultados, es importante recordar los constructos teóricos que hicieron fundamentación de la presente investigación. En este sentido, Bateman y Snell (2006), consideran que el sistema de objetivos, metas y fines, no es más que el proceso administrativo por medio del cual el Jefe y los subordinados, parten de una definición clara de “las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto resultados claves a alcanzar así como los indicadores de éxito, acuerdan estrategias para alcanzarlos, dando seguimiento a los mismos, evaluando el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos” (p. 157).

Para finalizar en relación al primer objetivo, se deberá contar con alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, ya que el modelo estratégico social es nuevo para la empresa e impide establecer un sistema de objetivos, metas y fines y por consiguiente el establecimiento de metas y estrategias para el desarrollo de las actividades de la organización.

En continuidad con la investigación, se encuentra el desarrollo de los resultados referentes al segundo objetivo, dirigido a definir la estructura y contenido de cargos según el Modelo Estratégico social para la empresa de

servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, quedando de manifiesto en la tabla n° 2:

Tabla N° 2

Estructuras y Contenido de Cargos

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		totales
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Estructura organizacional	3	9%	2	34%	10	29%	9	26%	1	3%	100%
Descripción y análisis de cargo	3	9%	1	3%	2	5%	12	33%	18	50%	100%

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

Por otra parte, la tabla N° 2 muestra los resultados de la dimensión: estructura y contenido de cargos, de allí se puede observar la evolución de los indicadores: estructura organizacional, además de descripción y análisis de cargo; de allí que al definir la estructura y contenido de cargos de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo

En este sentido, la alternativa con mayor frecuencia para el indicador estructura organizacional fue “casi siempre” con un 34% afirmando con esto, que cuenta con la capacidad organizacional de estructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas, e igualmente le permiten conseguir un desarrollo organizacional y personal eficiente. Mientras que las opciones “algunas veces” obtuvo un 29%, “casi nunca” con 26%, “siempre” 9% y “nunca” con 3%.

En consecución al hacer referencia a los resultados obtenidos por el indicador descripción y análisis de cargo, se visualizó una tendencia de 50% para la alternativa de respuesta con mayor recurrencia “nunca”, “casi nunca” con 33% en tercer orden, “siempre” 9%, “casi siempre” 3% y “algunas veces” 5% cada uno, en cuanto a la referencia sobre la premisa que si se les facilitan información oportuna y por escrito sobre tareas asignadas. Ante lo planteado, es clave afirmar que no proporcionan una norma escrita de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, incluyendo lista de detalles; además de que según el diseño de su cargo le son reconocidas capacidades y necesidades haciéndolos productivos y satisfactorios.

En tal sentido, para Chiavenato (2005), la **estructura de la organización** es “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa, se trata de la arquitectura del formato de la organización” (p. 234). La estructura organizacional es concebida como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización.

Ahora bien, Robbins (2009) “una **descripción de cargo** es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y porque lo hacen” (p. 391). De esta manera, continua el autor, el “procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde

se utilizaran para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos” (p. 398).

Todo lo planteado infiere, en relación al cierre de los resultados del segundo objetivos, que cuando las organizaciones establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan también cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales conozcan qué habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo. Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. Esto hace que la organización se beneficie porque contrata a personas altamente cualificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En otro orden, para dar evolución de los resultados del tercer objetivo direccionado a documentar los procedimientos administrativos y operacionales según el Modelo Estratégico Social para la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, se desarrolla a continuación la siguiente tabla:

Tabla N° 3
Procesos Administrativos y Operacionales

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		totales
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Procesos administrativos documentado	2	6%	2	6%	13	37%	14	41%	4	10%	100%
Procesos operacionales documentados	1	1%	14	23%	10	29%	8	40%	3	7%	100%

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

La tabla N° 3 muestra los resultados de la dimensión procesos administrativos y operacionales, donde se observa el desarrollo de los indicadores procesos administrativos documentados y procesos operacionales documentados, donde al documentar los procedimientos administrativos y operacionales de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, se percibió en relación al primer indicador que un 41% considera la opción “casi nunca” y “algunas veces” 37% en concordancia a que no se cuenta en la organización con un sistema administrativo documentado, ni el personal conoce la descripción de las tareas administrativas en cada sector en forma de rutina y procedimiento.

Por otro lado, la opción “nunca” con 10% avala la situación desde un punto de vista diferente. No obstante, el restante poblacional opta por las alternativas “casi siempre” 6%, además de “siempre” con 6% expresándose de forma contrario a la

mayoría encuestada. Por otra parte, en cuanto al indicador procesos operacionales documentados, la mayor recurrencia se observó en las alternativas de respuesta “casi nunca” con un 40%, “algunas veces” con 29%, y “casi siempre” 23%. Ahora bien, un 7% “nunca”, y el 1% restante opino “siempre”. De esta manera, Durando (2004), expresa que “los procesos administrativos operacionales representan la concreción en términos operativos de actividades necesarias para que los datos ingresados a la organización y los que genera, se conviertan en información relevante para la toma de decisiones, definiéndose como documentados” (p. 115).

La interrelación entre las operaciones de la organización, requiere de normas para que el tratamiento de la información presente un proceso de integración para la toma de decisiones en la organización. Por tanto, los procesos administrativos deben mantener relación con el perfil de los profesionales, en virtud de estar capacitados para diagnosticar los sistemas y proponer mejoras viables para el flujo de la información a todos los niveles y sectores.

Se puede inferir, que al finalizar de realizar el análisis del tercer objetivo, los procesos administrativos involucran además, la expresión operativa de los criterios procedentes de la administración. Así los procesos de departamentalización, programación, y otros, se conviertan en Manuales de Organización y Procedimientos, en los cuales se definen las misiones y funciones concretas de los sectores organizativos. La interrelación entre las operaciones de la

organización, requiere de normas para que el tratamiento de la información presente un proceso de integración para la toma de decisiones en la organización. Evidenciándose en esto una contradicción con lo que expresa el autor, debido a que la organización no maneja información suficiente del modelo estratégico social como para tomar decisiones pertinentes y por consiguientes documentar las actividades y las informaciones que entran y se generan en la organización a fin de facilitar su búsqueda y la concreción de las mismas.

Ahora bien, para dar consecución con la evolución del cuarto objetivo donde se definen los sistemas de monitoreo y seguimiento según el Modelo Estratégico Social de gestión de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, se detallan los resultados en siguiente tabla:

Tabla N° 4
Sistema de Monitoreo Seguimiento de Gestión

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		totales
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Factores claves del éxito	6	18%	17	2%	10	28%	2	5%	1	47%	100%
Indicadores de gestión	14	0%	9	26%	6	16%	6	18%	0	40%	100%

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

Por último, en la tabla N° 4, al observar el desarrollo de la dimensión sistema de monitoreo seguimiento de gestión, se obtuvo como resultado para el

indicador factores claves del éxito, que el 47% de la población a quien se le suministro la encuesta se inclinó por la opción “nunca”, y con 28% seleccionaron “algunas veces”. Por otro lado, 18% decidió optar por “siempre”, 5% “casi nunca” y el 2% restante “casi siempre”.

Ante todo lo planteado, al definir los sistemas de monitoreo y seguimiento de gestión de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, es conveniente hacer referencia a los postulados de Alvarado y Zegarra (2010), el sistema de monitoreo seguimiento de gestión es una “herramienta gerencial que utiliza como insumos la recolección y análisis de datos e información, con el principal objetivo de realizar un monitoreo y seguimiento proactivo de la gestión y el funcionamiento operativo, capaz de detectar y corregir anticipadamente potenciales problemas” (p. 19).

No obstante, López (2002) “los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única, de allí la importancia de reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado, optimización de los recursos y desarrollo de estrategias adecuadas” (p. 351).

Ahora bien, el segundo indicador de la presente dimensión, tipificado como indicadores de gestión, permite en su desarrollo visualizar una tendencia mayor en la opción “nunca” con 40%, “casi siempre” 26%, “casi nunca” 18% y “algunas

veces” 16%. En consecuencia, Serna Gómez (2006) manifiesta que “los indicadores de gestión como una relación entre variables que permiten observar y evaluar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos, mediante un monitoreo continuo” (p. 283).

En este sentido, los indicadores de gestión son una herramienta fundamental para realizar un sistema de medición mediante monitoreo continuo de una situación, características, procesos o actividad con la finalidad de mejorar el desempeño de las empresas

De esta forma, dicha gestión por procesos, la medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la toda la organización, pero para esto la organización se basa en la búsqueda de información necesaria de la situación descrita por el modelo a fin de analizar la viabilidad de este en la organización , pero es importante mencionar que dada la condición de entidades públicas y mixtas, el manejo de recursos implica controlar y mejorar su ejecución pero cabe mencionar que el modelo carece de indicadores de gestión que permitan el análisis del comportamiento de la variable y por consiguiente tomar las decisiones correspondientes.

C A P I T U L O V

PROPUESTA

DISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN EL MODELO ESTRATÉGICO SOCIAL EN LA EMPRESA PEDRO MARÍN C.A.

DERECHOS RESERVADOS

Introducción

Toda organización requiere para su permanencia en el tiempo, adaptarse a los rápidos cambios existentes en el mundo de la gerencia, esta es una de las necesidades latentes en las empresas y para las condiciones actuales del país y del medio. Desde principios del siglo los modelos administrativos que han predominado son aquellos en los cuales las organizaciones centran sus funciones orientándolas al control jerárquico de las personas, donde el crecimiento solo ha estado representado en el poder económico y en el dominio del mercado.

No obstante, en la actualidad las empresas y sus gerentes tienen la responsabilidad de cambiar, evolucionar, replantear estrategias, permitiendo así un estilo administrativo capaz de adaptarse a los cambios del mercado, las tecnologías y las personas. Este cambio de paradigma, de visión y de concepción de la forma de gerencia las organizaciones, viene a formar parte de esa nueva era

que se está presentando en las sociedades, la era de la conciencia. En esta el humano es el centro de la gestión. Lo que las organizaciones tienen como fin último es el de ser algo trascendente para la sociedad, siendo la mejor forma de lograrlo es motivando lo mejor de cada trabajador, para que identificados con la visión, misión y valores de la empresa, continúen desarrollándose personal y profesionalmente, dando lo mejor de sí de manera creciente y continua. Al lograr esto, la creación de riqueza económica se maximizará, habiendo de esta forma creado el verdadero valor social, para tener individuos plenos, organizaciones exitosas, duraderas, y sociedades sustentables.

La presente propuesta pretende ser una herramienta de gran utilidad, empleada para perpetuar a la empresa en el mercado, por solicitud directa del Estado y sus proyectos sociales, pretendiendo proporcionar una base sólida para todos y cada uno de los procesos administrativos. Esta alternativa es una propuesta de un modelo basado en valores que respondan a las inquietudes de las comunidades y sociedad.

Propósitos

- En el modelo estratégico social la prestación de servicios va hacer la premisa fundamental, dándole al pueblo servicios de calidad al más bajo costo.

- En el modelo estratégico social se busca hacer una estructura sólida que no permita que la corrupción sea su base fundamental, en otras palabras significa que la desburocratización permitirá que los procesos sean más limpios de corrupción y sobretodo menos costosos.
- Dentro de este nuevo modelo la responsabilidad no estará sujeta a los gobernantes sino a la colectividad.

DERECHOS RESERVADOS

Características

El modelo estratégico social tiene carácter netamente socialista y participativo, pero la administración nace con la humanidad por lo cual es “universal”. Se encuentra presente en todos los ámbitos.

- La administración se verá por primera vez en manos del pueblo.
- El pueblo dejará de ser objeto pasará a ser sujeto, tomando las riendas de la patria.
- El trabajador tiene un compromiso social y procura desarrollo integral.
- La producción estará fundamentada en la solidaridad, la cooperación, y la sustentabilidad de sus miembros, construyendo así las nuevas relaciones sociales de producción.
- La producción se destina a satisfacer las necesidades básicas y esenciales de la colectividad.
- Reinvierten sus excedentes en la producción social.

- Permitirá el rescate de los valores como la solidaridad humana.

Objetivos de la Propuesta

Construir el marco normativo que permita realizar de manera eficiente y eficaz, las actividades inherentes a los procesos administrativos según el Modelo Estratégico Social en la empresa Pedro Marín C.A.

Establecer los ámbitos de competencia y responsabilidad de cada una de las áreas involucradas.

Sistema de Metas y Fines

Misión: Brindar un servicio integral de carga y descarga a todo tipo de transporte fluvial o marítimo de productos y equipos; de compra, venta arrendamiento e importación de los equipos que garanticen a los clientes la efectividad y eficiencia, bajo normas éticas y comerciales, y en procura del beneficio social de la comunidad interna y de la sociedades de su entorno.

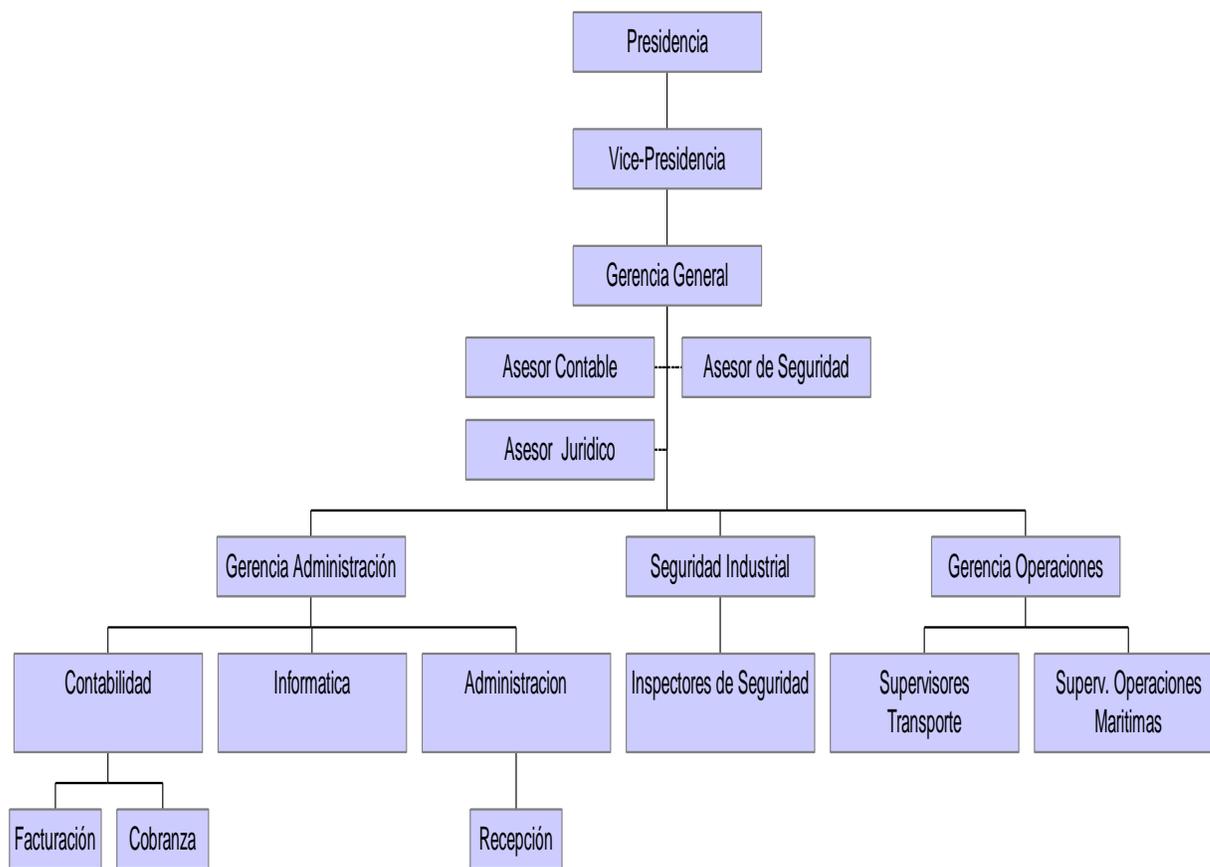
Visión: Constituir un servicio modelo de carga y descarga de todo tipo de transporte fluvial o marítimo, orientado a un proceso de gestión comercial, a través de una organización del trabajo. Cónsono con los principios y lineamientos de las empresas contratantes.

Valores: En Pedro Marín C.A. se destaca dar valor agregado en todos los servicios es por ello que es fundamental y prioritaria la excelencia en:

- Ética Profesional y Compromiso.
- Responsabilidad y Lealtad.
- Honestidad.
- Compañerismo.
- Cooperación.

DERECHOS RESERVADOS

Estructura y Contenido de Cargos



Fuente: Chaparro y Faria (2014)

Las Funciones Administrativas:

Función	Contenido	actividades
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de objetivos • Estipulación de actividades • Asignación de recursos 	Proceso Mental
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupación de actividades y recursos • Asignación de autoridad y responsabilidad • Diseño de la estructura 	Orden
Ejecución (Dirección)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Comunicación • Supervisión 	Comportamiento Humano
Control	Medición de resultados Evaluación de la actuación y corrección	Medición y Evaluación de comunidades satisfechas

Fuente: Chaparro y Faria (2014)

Procesos Administrativos

1. Planificación

Determinación de objetivos

Analizar las diferentes actividades relacionadas con cada una de las áreas de la empresa, en función del sistema de objetivos, metas y fines.

Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

Anticipar los posibles problemas futuros.

Modificar los planes a la luz de los resultados.

Detectar necesidades del personal y de las comunidades adyacentes.

Crear conciencia entre los trabajadores acerca de los procedimientos internos y externos del servicio de carga y descarga, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Propiciar la participación de las comunidades.

Estipulación de actividades

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo

en la empresa: es necesario dejar claro lo que se busca en un empleado, ya que se pueden ocasionar inconvenientes entre el empleado y la función que le

corresponda desempeñar; por falta de capacitación, es probable que ello genere errores que conlleven al mal funcionamiento de la empresa.

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño en función del beneficio social: realizar un método de trabajo, que permita realizar un proceso ordenado y conciso.

Anticipar los posibles problemas futuros: tener una visión clara de lo que se quiere conseguir y por consiguiente debe saber que a futuro se pueden presentar fallas en el proceso de la realización del proyecto, esto le ayuda a estar preparado y así solventar con facilidad el problema presentado.

Asignar los recursos en procura del beneficio individual de cada uno de los trabajadores y de las comunidades.

2. Organización

Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración: clarificar el manejo de la orden de mando, para evitar esta posición tan incómoda, es muy útil y necesario dejar claro quién es la persona encargada de cada Dpto. y por su puesto el Gerente.

Proporcionar facilidades personales y otros recursos: Permitirle al subordinado tener la facilidad de dar la misma atención que le ofrece al trabajo, al hogar; le brinda satisfacción y esto a su vez le permite un mejor desempeño ya que un empleado bien emocionalmente es un empleado eficiente.

Subdividir el trabajo en unidades operativas: subdividir el trabajo, de esta manera es posible mantener un ambiente ordenado y brindar un mejor servicio al cliente.

Procedimientos Administrativos y Operacionales

Será responsabilidad:

Presidencia – Vicepresidencia

Autorizar los contratos y convenios modificatorios que se generen por los servicios de carga y descarga Pedro Marín C.A.

Gerencia General

Verificar que el procedimiento de contratación de servicios de maniobra de carga y descarga se lleve a cabo en estricto apego a la ley, reglamentos y demás disposiciones aplicables.

Verificar que la planeación, contratación y administración de los contratos de prestación de servicios de maniobra de carga y descarga.

Solicitar al asesor jurídico la elaboración de los contratos y convenios modificatorios que se generen.

Supervisar y verificar que el avance de los volúmenes y servicios contratados, sean acordes al presupuesto autorizado.

Gerencia Administrativa

Departamento Administrativo

Tramitar la contratación de servicios de almacenamiento y maniobras de importación conforme a las leyes vigentes.

Verificar que los contratos de los servicios de maniobra de carga y descarga, incluyan además de la maniobra, de entrada y/o salida como servicio principal, la prestación de otros servicios de manejo de mercancías, tales como descamisado, maniobras de separación y reclasificación de productos rechazados.

Coordinar con el área jurídica la elaboración de los contratos, su firma y entrega a los prestadores de servicios.

Llevar a cabo el seguimiento operativo y de control administrativo del contrato respectivo, hasta la terminación de su vigencia.

Departamento de Contabilidad

Solicitar oportunamente por escrito a la Gerencia General, el programa de actividades correspondientes, para la realización de inventarios físicos totales, en los almacenes concentradores de terceros o propios bajo su reponsabilidad de las existencias.

Notificar por escrito a la Gerencia Administrativa los resultados de la toma física de inventarios de las existencias de mercancías totales de importación.

Elaborar el programa de actividades para la realización de la toma física de los inventarios, mencionando tiempo estimado, horario de trabajo y personal participante de control general, auxiliar y grupos de conteo.

Autorizar modificaciones al programa establecido.

Coordinar la participación de los representantes del órgano interno de control y en su caso de representantes del departamento legal.

Departamento de Informatica

Llevar control de los sistemas gerenciales y administrativos y mantenerlos actualizados.

Mantener codigos de seguridad de los sistemas de informacion por cidigo y figura estructural de cargos.

Gerencia de Operaciones

Determinar las capacidades operativas de recepcion con base en los ritmos de descarga de contenedores establecidos, nivel de existencias y cantidad de disposicion de almacenes disponible y contratadas.

Emitir reporte de unidades maritimas y contenedores documentados por orden de movilizacion, mismos que precisaran las unidades embarcadas y documentadas, así como los almacenes concentradores consignados en las ordenes de movilizacion. Así mismo, señalaran los numeros de sellos colocados para la verificacion de los mismos en su destino.

3. Ejecucion

Poner en práctica la ética de participación por todos los afectados por la decisión.

Conducir y retar a todos para que hagan su mejor esfuerzo.

Motivar a los miembros.

Comunicar con efectividad.

Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control

4. Control

Comparar los resultados con los planes generales.

Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

Comunicar cuales son los medios de medición.

Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.

Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

CONCLUSIONES

Después de finalizar la presente investigación, se permite a las investigadoras exponer sus conclusiones en consecución con la culminación de cada objetivo:

Ahora bien, al establecer un sistema de objetivos, metas y fines según el Modelo Estratégico Social para la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, En sentido, objetivo se refiere a metas, fines o valores hacia los que tiende todo sistema. De esta forma, se aplica el término como principio orientador. Estrictamente y en el léxico empresarial, un objetivo se refiere al resultado deseado por conseguir dentro de un lapso de tiempo determinado.

Por tanto, los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, siendo productos del análisis de la situación presente y futura. Establecen resultados finales y los objetivos globales deben estar apoyados por sub-objetivos, formando tanto una jerarquía como una red. De esta forma, para la investigación se va asignando el comportamiento específico a cada subsistema, a cada elemento del mismo o componente de la estructura de la empresa. Estos planes, como estrategia a seguir, son el planteamiento de solución para su logro.

Cabe destacar que en la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A, los objetivos forman una pirámide que abarca desde la cúspide de la

empresa (objetivos genéricos) hasta el núcleo de operaciones. En la cima se sitúa el propósito de la organización. El siguiente nivel presenta el conjunto de estrategias para lograr la misión. Los siguientes niveles incluyen la especificación por áreas, unidades, entre otros.

Finalizando con el establecimiento de objetivos para cada miembro de la empresa, de manera que se intenten compatibilizar los objetivos personales con los marcados por la organización. Sin embargo, cuando se realiza el análisis del sistema es cuneado, se formulan los objetivos a cumplir, siendo éstos el resultado del análisis empresarial.

Ahora bien, la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A, se encuentra en un proceso administrativo nuevo hasta para la administración; y es el acunar al modelo administrativo estratégico social, que busca hacer una estructura solida que no permita la corrupción empresarial, y sobre todo menos costosos. El fin representa la más elevada expresión de lo que la empresa persigue, siendo genérico y, a veces, difuso. Los objetivos son producto del análisis de la situación presente y futura de los sistemas empresariales, enfatizando el hecho de que el trabajador tiene un compromiso social y procura el desarrollo integral, personal, organizacional y de las comunidades.

Cabe destacar que este modelo se encuentra caracterizado por ser socialista, y participativo; como rasgo principal de éste modelo estratégico social,

se encuentra que la producción empresarial estará fundamentada en la solidaridad, la cooperación, y la sustentabilidad de sus miembros, construyendo así las nuevas relaciones sociales de producción.

En el caso de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A, que hasta ahora es una empresa privada se hace complicado el manejo de este modelo, sin embargo es un hecho como fusión con en el estado como empresa mixta, que la producción se destinará en parte a satisfacer las necesidades básicas y esenciales de la colectividad. Revirtiendo excedentes en la producción social, y rescatando valores como la solidaridad, situación observada con recelo por muchos de los empleados ya que ante lo sucedido con otras empresas, como las mixtas petroleras se tienen reservas sobre el mismo, y se guarda una situación de desconfianza ante este modelo y el futuro empresarial de la organización.

Ahora bien, al definir la estructura y contenido de cargos de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo, se pudo contactar que tiene gran importancia como factor que influye sobre el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de la misma. Los puestos de trabajo figuran entre los rasgos más importantes de cualquier organización. De esta premisa se deduce que la estructura de una organización obedece a razones que deben servirle para alcanzar las metas fijadas. Por tanto, la estructura organizacional tendrá siempre en cuenta la existencia de objetivos y

se adopta la postura de que la dirección debe definirla en función de su posible aporte a la eficacia organizacional.

De allí que, la estructura de una organización hace que a esta le resulte más fácil alcanzar los objetivos que se hubiera marcado, no solo se asume que sus gestores saben cómo hacer coincidir la estructura organizativa con los objetivos, sino que además desean hacerlo. Parece razonable admitir que en muchos casos la estructura organizacional actual de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A, no aporta nada positivo al rendimiento de la misma, ya que sus gestores no son capaces, por falta de preparación o de conocimientos, de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de la misma y los lleve a alcanzar un elevado nivel de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo.

Por tanto, afirmar que la estructura organizacional supone una aportación positiva con respecto a la eficacia de la misma exige asumir primero que quienes tengan el poder tienen conocimientos y motivación indispensables para diseñarlas. No hay duda de que está estrechamente relacionada con la eficacia de la misma, aunque la naturaleza precisa de dicha relación es muy difícil de definir, bajo un modelo donde la meritocracia pierde valor y se procura solo el establecimiento de un supuesto equilibrio social punto de vista observado desde el plan estratégico, del nuevo modelo.

Para la empresa donde se desarrolló la investigación la estructura y contenido de cargos, se maneja de forma horizontal mediante la cual las cadenas de mando y procedimientos claros no puedan ser necesarios, por lo tanto los costos involucrados en la creación de cadenas de mando y los procedimientos se evitan; además es utilizada principalmente por ser una organización pequeña que no puede sostener el costo de utilización de la estructura organizacional vertical.

Al documentar los procedimientos administrativos y operacionales de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo. Se pudo observar que no tienen establecidos los criterios para elaborar, documentar, revisar y controlar procesos administrativos y operativos a fin de que los mismos sean desarrollados en forma oportuna, eficaz y eficientemente, mediante la acción que permite la comprobación de la existencia y efectividad de un proceso, es decir, no cuentan actualmente con un documento donde se especifica cómo, quién, cuándo y dónde se debe desarrollar una operación, función, tarea o labor.

Del mismo modo, al definir los sistemas de monitoreo y seguimiento de gestión de la empresa de servicio de carga y descarga Pedro Marín C.A del Municipio Maracaibo. Se establecen como una acción permanente a lo largo del proceso operativo y de proyectos propios de la organización, permiten una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es

de vital importancia que el seguimiento se realice como una parte integrante del proceso, acordada con los responsables de la gestión, para que no suceda como una supervisión. Recordemos que la función del sistema consiste en aportar aprendizaje institucional y no en emitir dictámenes. Por tanto, el monitoreo y el seguimiento constituye procedimientos mediante los cuales se verifica la eficiencia y eficacia del desarrollo organizacional, identificando logros y debilidades y, recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados esperados.

DERECHOS RESERVADOS

RECOMENDACIONES

Tomándose en consideración los resultados obtenidos en la investigación, se estima conveniente, emitir una serie de recomendaciones, que conduzcan a dar solución a la problemática revelada por los resultados. En primer orden, se recomienda:

Elaborar manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados, ya que se pueden estandarizar sus operatividades correspondientes.

Ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su fiel aplicación.

Evitar pérdidas o fuga de materiales.

Actualizar periódicamente el contenido del manual para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Albrecht, K (1998). **La excelencia en el servicio**. Colombia: Editores 3R.
- Alles, (2009). **Las competencias y evaluación del desempeño, un Enfoque de 360º**. Madrid: Editorial 2000.
- Arias, Fidias. (2006). **El proyecto de Investigación**. Introducción a la metodología científica. Caracas Editorial Epísteme.
- Balestrini A., M. (2009) **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados. Séptima edición.
- Bateman y Snell (2006). La gestión de los recursos humanos. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Borello (2000). **La formación profesional: un empleado eficiente**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. Madrid-España.
- Bernal (2006). **Metodología de Procesos**. McGraw-Hill. Colombia.Tercera edición.
- Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor, y Zamudio (2008). **Metodología de la Investigación**. Teórica-práctica. Caracas: Editorial Panapo.
- Chávez, N. (2006). **Introducción a la Investigación**. 2ª reimpresión. Maracaibo, Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (2005). **Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones**. Australia: Thompson.
- David (2002). **Desempeño Profesional**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Davis y Newstrom (2004). **Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico**. Journal of Social Psychology. London. Cuarta edición.
- Díaz et al (2004). **Planificación Estratégica Empresarial**. Centro de Extensión Profesional de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Drucker (2007). **Una Nueva Organización a una Empresa en "Gestión del**

Conocimiento". Harvard Business Review.

Durando (2004). **Fundamentos de Administración**. México: Trillo.

Gamboa, Espinosa y Rodríguez (2007). **Procesos de la Administración Empresarial** Editorial Edición. Colombia. Cuarta edición.

Gibson y otros (2006). **Dirección Estratégica**. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.

Gracia (2012), **El pensamiento estratégico de la Administración, generador del Modelo social**. Editorial Consejo de Publicaciones, Mérida (Venezuela). Sexta edición.

Gutiérrez (2007). **La Imagen Corporativa**. Editorial Paraninfo. Quinta edición. Madrid, España.

Francés (2005). **El Futuro del Management**. Harvard Business Scholl Press. Editorial Paidós. Boston, Estados Unidos.

Heizer y Render (2001). **Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians**. *Journal of Applied Psychology*, Londres. Quinta Edición.

Hernández (2002). **Competencias: modelo integral Administrativo**. Editorial Frónesis S.A. Caracas-Venezuela.

Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill. Colombia.

Hernández Sampieri R (2003). **Metodología de la investigación**. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

Hurtado de Barrera (2010) **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de cambio**. Primera Edición. Colección Holos MAGISTERIO. Caracas, Venezuela.

Konopaske (2004). **Gerencia del desempeño**. México: Pomaire.

Koontz y Weihrich (2004-2006). **Métodos y Procesos Administrativos**. Editorial Thompson. Quinta edición. Buenos Aires-Argentina.

- López (2008). **Nuevas Perspectiva Organizativas**. Sevilla: GID/Universidad de Sevilla.
- Lundberg, (2000). **El tratamiento estadístico: proceso técnico en análisis estadístico de los casos**. México, Noriega Editores.
- Mata, W (2009). **La Administración en el Modelo Estratégico Social**. Editorial Consejo de Publicaciones, Mérida (Venezuela). Sexta edición.
- Méndez (2007). **Desarrollo de información**. Editorial Consejo de Publicaciones, Mérida (Venezuela). Sexta edición.
- Mendoza gil (2008). **La organización**. Barcelona, España. Siglo XXI. Sexta edición.
- Montalbán, M. (2008). **El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral**. Psicología de las Organizaciones. Barcelona: Editorial UOC. Decimal edición.
- Mujica (2006). **Sistemas y procedimientos Administrativos**. Editorial Mc Graw-hill. Bogotá. Colombia.
- Munch y García (2002). **Organizational commitment: evidence of career stage effects?** Journal of Business Research. London. Sexta edición.
- Norman (2008). **Teorías y postulados de la administración venezolana**. Seminario de postgrado. UNESR.
- Parra (2006). **El problema de organizar la investigación**. Universidad Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.
- Pérez (2004). **El ambiente de pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna**. España. Editorial Trotta.
- Robbins (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Decima edición.
- Sabino (2006). **Criterios de Evaluación de Proyectos**. Madrid Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición.
- Serna Gómez (2006). **Estructura de la organización**. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Sierra (2005-2006). **Estadística y Técnicas de Investigación Científica**. Editorial Paraninfo. Madrid, España. Quinta edición.

Skinner, (2003). **Gerencia de Competencias**. McGraw-Hill internacional.

Stoner y Freeman (2006). **Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación**. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.

Stoner y Gilbert, (2005). **Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction**. *Journal of Managerial*. London. Cuarta edición.

Stoner, W (2006). **Administración**. Editorial Pearson Educación. Londres Sexta Edición.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2005-2007). **El proceso de la investigación científica**. México. Editorial Limusa.

Thompson (2001). **La Administración Empresarial: clave del éxito**. Prentice Hall Hispanoamericana. Decima edición. México.

Werther y Davis (2000). **Administración de Personal**. Traducción José Real Gutiérrez.

Xoartz y Uleihich (2007). **The three component conceptualization of organizational commitment**. Londres. Editorial McGraw Hill. Sexta edición.

TESIS CONSULTADAS

Arteaga y Leidenz (2009) quienes realizaron un trabajo de grado titulado "Evaluación de los procesos administrativos de la empresa INZOCA". Desarrollada en la Universidad Rafael Urdaneta (URU).

Días (2008), realizó un trabajo de grado titulado "Evaluación de los procesos administrativos de la empresa Transporte Marítimo Bolivariano S.A en el sector naviero local desde la perspectiva organizacional y de percepción del cliente". González (2009), realizó una investigación titulada "Formación profesional y Cultura emprendedora en los centros de Educación Inicial", desarrollada en la Universidad Rafael Urdaneta.

Briseño y Camacho (2008), realizaron un trabajo titulado “La calidad de servicio en los procesos administrativos”. Desarrollada en la Universidad Rafael Urdaneta (URU).

DERECHOS RESERVADOS