

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**



www.bdigitalula.ve
**CONSTRUCTOS TEÓRICOS QUE FUNDAMENTAN LA
GERENCIA ESTRATÉGICA DENTRO DE LA ORGANIZACIONES
PRIVADAS EN ÉPOCA DE TRANSFORMACIONES**

Autora: Abg.: Annabel González B

Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel

Trujillo, Junio de 2018

c.c Reconocimiento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL



CONSTRUCTOS TEÓRICOS QUE FUNDAMENTAN LA
GERENCIA ESTRATÉGICA DENTRO DE LA ORGANIZACIONES
PRIVADAS EN ÉPOCA DE TRANSFORMACIONES

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Recursos humanos y Gestión Empresarial

Autora: Abg.: Annabel González B

Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel

Trujillo, Junio de 2018

c.c Reconocimiento

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Johel Furguerle Rangel, titular de la cédula de identidad V-5788693, mediante la presente autorizo a la ciudadana Annabel Yineska González Betancourt, titular de la cédula de identidad Nro. V- 25006732, para que inscriba su Trabajo Especial de Grado en Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial bajo el título: **Constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de la organizaciones privadas en época de transformaciones**, por cuanto reúne todos los requisitos exigidos tanto de forma como de fondo para ser presentado, evaluado y posteriormente defendido.

En la ciudad de Trujillo, a los veinte (26) días del mes de junio de dos mil dieciocho (2018)

www.bdigital.ula.ve

Dr. Johel Furguerle Rangel

C.I.: V-5788693

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios mi gran refugio, por darme la fuerza cada día para seguir adelante, venciendo cada obstáculo y ayudándome a lograr mis proyectos de vida.

A mis Padres Ana de González y Reinaldo González, por su amor, valentía, valores y la educación tan valiosa que me han dado, todo lo que he logrado hasta ahora es mérito de ustedes también, que a pesar del desprendiendo físico siempre el Amor de Padre a Hijo es el más grande, los Amo tanto.

A mis hermanos Reidy González Betancourt y Anayli González Betancourt, cada paso que doy en mi vida es de la mano de ustedes, aprendiendo de ustedes llenándome de motivación con sus experiencias y logros,

A mi futuro sobrino Abrhanm Isaac el regalo más lindo que mi hermano me ha podido dar, mi motivación el ser de luz que va llenar de alegría toda la familia.

A mi Familia por sus consejos, oraciones y valores. Los tengo presente siempre en mi corazón.

A mi Fiel Compañero Cruz Enrique Acosta Marcano por su apoyo, paciencia y amor incondicional día a día, tus locuras hacen mi vida más feliz, llegaste en el momento más inesperado para hacerme sentir una mujer correspondida y aprender que los momentos más duros en la vida siempre hay razones porque luchar. Te Amo

AGRADECIMIENTOS

A Dios mi Padre, a la Virgen María, gracias en todo momento por ser la fortaleza de mi corazón, porque en los momentos más difíciles me llenan de su gran amor y su bendición, por la sabiduría que me han dado para lograr mis metas.

A mis padres Ana de González, Reinaldo González, Gracias por ser las personas más amorosas, dedicadas y entregadas en mi vida, gracias por todo lo que me han dado, cada día ustedes son el motor mi motivación para continuar. Los amo

A mis hermanos por su apoyo incondicional, por siempre estar ahí cuando más los he necesitado, por esa hermandad que cada día nos une más.

A mi familia por ser ejemplo de vida, gracias por siempre estar pendiente de mis metas y por los consejos cuando más los he necesitado.

A mi Compañero Cruz Enrique Acosta Marcano, por su apoyo a diario, por recordarme cada día que tengo una meta por que terminar, por motivarme y estar ahí en los momentos más difíciles. Te amo

A mi tutor Johel Furguerle por sus conocimientos y dedicación en este trabajo de grado, Gracias por el apoyo en todo momento.

INDICE GENERAL

RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema	4
Formulación del Problema	8
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la investigación	9
Delimitación de la investigación	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes Históricos.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas	21
Gerencia Estratégica.....	21
Proceso de la Gerencia Estratégica	23
Formulación de Estrategias.....	24
Ejecución de Estrategias.....	27
Evaluación de Estrategias.....	29
Componentes de la Gerencia Estratégica.....	31
Herramientas para la Formulación de la Estrategia	45
Valores	45
Cultura organizacional.....	45
Marco analítico.....	46
Planificación	47
Organización	47
Motivación	48
Selección de Personal.....	48
Control.....	49

Auditoría de mercadeo	49
Auditoría Financiera	50
Auditoría de Producción	51
Auditoría de investigación y desarrollo	53
Análisis Externo.....	53
Marco para efectuar auditoría externa.....	54
Bases Legales.....	60
Tratados Internacionales: Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo De San Salvador".....	60
Convenio Económico de Bogotá los Estados Americanos representados en la Novena Conferencia Internacional Americana.	62
Cooperación Financiera	62
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	64
Ley Orgánica de Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2012)	66
CAPÍTULO III	70
MARCO METODOLOGICO	70
Tipo de investigación.....	70
Diseño de la investigación.....	71
Unidades de Análisis.....	72
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	72
Técnica de Análisis e Interpretación de la Información	75
Procedimiento de la Investigación.....	76
CAPÍTULO IV	78
ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
CAPÍTULO V	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	91

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de Categorización	68
Cuadro 2. Proceso de la Gerencia Estratégica	79
Cuadro 3. Componentes de la gerencia estratégica	82
Cuadro 4. Estrategias gerenciales	84
Cuadro 5. Herramientas para la Formulación de la Estrategia.....	87

www.bdigital.ula.ve

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CONSTRUCTOS TEÓRICOS QUE FUNDAMENTAN LA GERENCIA
ESTRATÉGICA DENTRO DE LA ORGANIZACIONES PRIVADAS EN
ÉPOCA DE TRANSFORMACIONES**

Autora: Abg.: Annabel González B.

Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel

RESUMEN

La investigación estuvo dirigida a analizar los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones. En función a ello, el estudio realizado fue de tipo documental con diseño bibliográfico y se contó con el apoyo de autores como Pérez y Ramírez (2010), Henderson (2008), Ariza Osorio (2010), entre otros. Entre las técnicas de recolección de información se hizo uso del subrayado, fichas, notas de referencias bibliográficas y de ampliación de textos, en cuanto a las técnicas de análisis se utilizó la presentación de opiniones desde la postura de las fuentes consultadas. Después de cumplido el análisis y discusión de los resultados se concluye que la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones se convierte en un instrumento clave debido a los cambios constantes por factores económicos, políticos, de globalización, social y gubernamental; además es preciso aplicar el proceso, los componentes, las estrategias gerenciales y las herramientas para la formulación de estrategias en miras a que las PYMES logren su estabilidad y productividad en el mercado, en consecuencia el estudio de esto constructores teóricos es un modelos que viene a innovar la gerencia moderna en épocas de transformaciones.

Palabras clave: gerencia estratégica, organizaciones privadas, épocas de transformaciones.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se conforman como una estructura administrativa para cumplir un rol fundamental en la sociedad y en el mercado laboral, pues por medio del talento humano se plantea un conjunto de metas y objetivos a fin de cumplir una función en particular, por ello, se caracterizan por ser un sistema de actividades consecutivas y coordinadas realizadas por las personas debidamente capacitadas de acuerdo al cargo que ocupa a partir del cumplimiento de ciertas normas o reglas que le permiten accionar de forma eficiente.

Por consiguiente, la gerencia estratégica se convierte en una herramienta fundamental para las organizaciones que le permite ordenar, administrar los cambios y definir de forma clara sus objetivos y estrategias necesarias para cumplirlos. Además, busca resaltar el liderazgo positivo en los directivos y gerentes, la toma de decisiones el cual es necesaria para afrontar los retos y cambios producto de las relaciones internas y externas.

Sin duda alguna, la gerencia estratégica se convierte en una herramienta que determina el éxito o el fracaso de toda organización e incluso el futuro, por ello, permite la utilización efectiva de sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas. Entonces, viene a ser determinante en el mundo globalizado porque permite afrontar la constante dinámica y transformaciones que vienen a innovar la administración y el liderazgo empresarial.

Por otro lado, en esta época de cambio es fundamental considerar las fuerzas internas y externas, así como tomar en cuenta las condiciones necesarias de adaptación si pretenden sobrevivir. En efecto, estos cambios en la tecnología, gustos de los consumidores, políticas públicas, incremento en los costos de diversos recursos, los valores y capacidades de los futuros empleados no son sino algunas de las amenazas para la existencia

organizacional. Esta situación de cambio suscita la necesidad de analizar los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones para así brindar los instrumentos esenciales para sumar la competitividad, productividad y el éxito en el mercado laboral.

Por tal motivo, se presenta a continuación la estructura de este trabajo de investigación, el cual está comprendido por seis capítulos con la finalidad de brindar una visión general de su estructura por lo tanto el propósito de esta investigación es reforzar la información de los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones.

Capítulo I: referido al planteamiento del problema de la investigación, el cual está estructurado por la formulación del problema, los objetivos, la justificación y delimitación permitiendo analizar los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones y privadas en época de transformaciones.

Capítulo II: especifica los elementos concernientes al Marco Teórico, haciéndose referencia a los antecedentes históricos y de investigación, las bases teóricas, definición de términos básicos, por último, las bases legales.

Capítulo III: explica la metodología para el desarrollo de la investigación, por ello destaca la descripción de los métodos, técnicas y procedimientos generales o particulares que fueron utilizados para el estudio, destacando que básicamente se recurre a la investigación documental.

Capítulo IV: referido a los resultados de la investigación, en donde se aborda las respuestas de los objetivos planteados inicialmente sobre la base de la discusión de la información recabada a fin de determinar elementos de coincidencias o discrepancias en cuanto a los aspectos destacados de la gerencia estratégica.

Capítulo V: presenta las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Por último, se hace alusión a las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración de la presente investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones a lo largo de los años cumplen una función importante en una sociedad globalizada con nuevas tendencias gerenciales, por ello, se ha convertido en un ícono clave para el desarrollo y avance en el mercado laboral al estar orientada hacia una visión y misión clara con miras a garantizar su productividad de forma sustentable y sostenible. Por consiguiente, una organización alcanza los objetivos previstos cuando propicia relaciones de trabajo entre el personal basadas en el apoyo, respeto, escucha, pero sobre todo con el esfuerzo de todos hacia un mismo fin.

En efecto, las exigencias del mundo actual suscitan en las organizaciones la necesidad de practicar nuevas estrategias gerenciales a fin de enfrentar los tiempos adversos y problemas adaptativos con miras a superarlos, por lo tanto, tienen que asumir retos, medidas, así como una gerencia estratégica dirigida a proyectar cambios radicales en muchas prácticas organizacionales de acuerdo a las exigencias de un entorno cada vez más globalizado. En consecuencia, se requieren modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización, de forma especial en el gerente, el cual debe dar respuesta y adaptarse a la dinámica que se vive en estos momentos.

De acuerdo a lo planteado, la gerencia estratégica se convierte en una herramienta importante dentro de las organizaciones porque viene a jugar un papel fundamental para afrontar el dinamismo y la competitividad que manejan las empresas, debido a que le permite identificar las amenazas y oportunidades externas a la misma, al igual que las debilidades y fortalezas

internas, así como también el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas basado en un proceso profundo de análisis y toma de decisiones.

Para hacer frente a este entorno global, las organizaciones hacen uso de la innovación como una estrategia clave que le permita crear una ventaja competitiva que garantice el crecimiento sostenible, generar diferenciación y creación de riqueza, tal como lo refiriere Rao (2012, p. 19). Así mismo, la gerencia estratégica se convierte en un proceso apasionante que le sirve a una organización para proyectar proactividad, a fin de organizar la información tanto cualitativa como cuantitativa con miras a propiciar la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización al operar inmersa en un mercado global aprovechándose de la innovación como una estrategia para afrontar el cambio.

Para Pérez y Ramírez (2010, p.42), la gerencia estratégica “es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información interna y externa para evaluar la situación presente, el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir su direccionamiento estratégico.” Entonces, su aplicación permite el monitoreo continuo de los hechos, las tendencias en las que se desenvuelve la organización para adecuarse, prevenir los cambios y buscar un crecimiento sustentado; además, proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de sus empleados permitiendo analizar situaciones bajo un lenguaje común con el fin de decidir acerca de las acciones a emprender en un período razonable.

De acuerdo a lo planteado, la gerencia estratégica permite la evaluación interna y externa de la organización con la finalidad de adaptarse a la dinámica que se percibe diariamente en un mundo globalizado, por ello, la necesidad de contar con líderes capaces de fomentar un conjunto de

estrategias dentro de la organización a fin de fomentar una mejor productividad y competitividad en el mercado laboral.

Por otra parte, Pérez y Ramírez (2010, p. 43), organizan el proceso de gerencia estratégica en tres pasos generales, el primero de ellos corresponde a la formulación de la estrategia, en segundo lugar, la ejecución, por último, la evaluación de la misma. De igual manera, se destaca que antes de crear estrategias para el mejor funcionamiento de la organización es necesario realizar un análisis del entorno interno con el fin que la organización se conozca a sí misma.

De esta forma, es importante resaltar que la gerencia estratégica necesita de una serie de herramientas esenciales para su mejor aplicación, las cuales se refieren a un conjunto de pasos consecutivos para direccionar el rumbo de la organización, por ello, estos autores señalan que es necesario develar las habilidades, fortalezas, oportunidades y debilidades para crear un plan estratégico que integre el accionar organización hacia la productividad.

Por otra parte, la gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles e incluso llevan orden y disciplina a toda organización, por ello es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

De tal manera que las dificultades de innovación se han convertido en un factor clave para la competitividad de las organizaciones sino también para el crecimiento de las economías nacionales y regionales. A pesar de lo anterior, se ha encontrado evidencia del deficiente dinamismo entre la organización, la innovación e investigación, tanto en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y grandes empresas, tal como lo afirma la CEPAL (2013, p. 108). Este comportamiento podía permitirse hace un tiempo atrás pero no en la era actual, en la cual las empresas están sumergidas en tiempos intensos y complejos, por ello, ahora, más que nunca es preciso un aumento

exponencial de la competencia, el ciclo de vida de los productos es más corto y los clientes, mucho más exigentes, quieren más y mejores productos y servicios, en tiempos muy cortos como lo señala Datar (2012, p. 109)

Visto así, la gerencia estratégica se plantea como una opción para afrontar la realidad que se percibe actualmente en la sociedad venezolana, la cual ha sufrido grandes cambios políticos, sociales, económicos y culturales que han afectado diferentes sectores del país de forma directa al sector empresarial que genera una presión importante en las organizaciones que hace que sus dificultades sean mayores, aunado la responsabilidad de mantener, motivar y tener satisfechos al capital humano en un contexto con esta característica tan complejas consecuentes de malas políticas públicas que han llevado en caso extremos al cierre de múltiples empresas.

No obstante, la escasa satisfacción laboral y los descontentos de los miembros de las organizaciones tanto públicos y privados han coadyuvado al bajo rendimiento laboral y su poca productividad, sumado a la falta de recursos materiales que son fundamentales para el cumplimiento de sus labores. En este sentido, Motta (2001, p. 158) expresa que las organizaciones están caracterizadas por “la aceleración tecnológica, la alta competitividad gerencial, la demanda mayor de servicios públicos y la democratización del trabajo”, por lo tanto, es fundamental introducir enfoques que permiten a la gerencia ser flexible para someterse a las exigencias cada vez más cambiantes en los ambientes de incertidumbre, caracterizados por la presencia de cambios tecnológicos y socio-culturales.

En el caso particular de la gerencia venezolana, la cual se encuentra permeada por los cambios políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos que orientan en este momento la dinámica del Estado venezolano, ello obedece a nuevas realidades que emergen de la propia sociedad. Entonces, la gerencia de las instituciones de carácter público y privado deben repensar las representaciones de las prácticas, métodos,

estrategias y procesos desarrollados en el ámbito organizacional, cambios que transfiguran la cultura de la organización y su desempeño.

Por lo antes mencionado, la gerencia estratégica se convierte en una herramienta esencial para las organizaciones privadas en momentos de crisis, particularmente en el caso venezolano coadyuva a mejorar la productividad la competitividad y aumentar la innovación ante la dinámica de una sociedad sumergidas en problemas y carencias, además suscita la necesidad de explotar las habilidades de un buen gerente con liderazgo positivo que afronte retos constantemente. Por todo lo antes mencionado, surge la necesidad de llevar a cabo una investigación, la cual centra su atención en dar respuesta a la siguiente interrogante.

Formulación del Problema

¿Cuáles constructos teóricos fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones?, de esta pregunta general, se desprende las interrogantes específicas:

¿Cuáles procesos de la gerencia estratégica se desarrollan para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones?

¿Cuáles mecanismos de la gerencia estratégica se desarrollan para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones privadas?

¿Cuáles estrategias gerenciales demandan las organizaciones privadas en época de transformaciones?

¿Cuáles son las Herramientas para la Formulación de la estrategia que emprende la gerencia estratégica en las organizaciones privadas en época de transformaciones. ?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones.

Objetivos Específicos

Precisar los procesos de la gerencia estratégica para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones privadas.

Estudiar los mecanismos de la gerencia estratégica para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones privadas.

Describir las estrategias gerenciales que demandan las organizaciones privadas en época de transformaciones.

Establecer las Herramientas para la Formulación de la estrategia que emprende la gerencia estratégica en las organizaciones privadas en época de transformaciones.

Justificación de la investigación

La investigación se justifica al analizar los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas, con la finalidad de estudiar mecanismos y herramientas para el mejoramiento del sistema del talento humano en época de transformaciones, a través de un estudio exhausto de tesis, teorías, aportaciones, libros textos u otras investigaciones ulteriores que dan soporte a esta investigación; así mismo reforzaría las políticas y programas de dichas organizaciones que se

encuentran sumergidas en esta sociedad dinámica. Basados en esta apreciación, el presente estudio queda justificado en cuatro ámbitos:

En cuanto al ámbito social, esta investigación es relevante para la sociedad empresarial de tal manera que el estudio de estos constructos teóricos de la Gerencia Estrategia brinda una gama de herramientas esenciales para mejorar el sistema del talento humano dentro de la organización manteniendo sus relaciones externas, la competencia en el mercado laboral y mayor productividad. Este estudio les permite a los gerentes adaptarse y afrontar la dinámica de una sociedad globalizada y llena de transformaciones, constando con estudios y teorías ulteriores que le sirve de modelo para el manejo y aplicación dentro de su organización.

Desde el punto de vista teórico, la importancia de esta investigación en que se aborda un análisis exhausto de teorías que fundamentan la gerencia estratégica como un proceso vital para las organizaciones tanto publicas y privadas, el cual le permite abordar una gama de opciones y herramientas para afrontar los retos y amenazas de una época de cambios. Asimismo, se utilizan varias fuentes documentales especializadas en el tema de gerencia y la descripción las estrategias gerenciales que demandan las organizaciones en época de transformaciones.

Partiendo del ámbito practico, la elaboración de esta investigación suscita el interés en el área empresarial y gerencial por conocer todo lo relacionado con los constructos teóricos de la gerencia estratégica para el mejoramiento y productividad del sistema del talento humano organizacional, además de aportar información importante, herramientas y procedimientos que sirven para innovar la administración y la gerencia organizacional en época de cambios y transformaciones tanto para las empresas públicas y privadas. Debido a que el estudio de teorías o tesis ulteriores sirven como soporte y modelos para organizaciones actuales que cada día afrontan retos.

En cuanto al ámbito metodológico, resulta significativo, ya que los procedimientos de este estudio servirán para el desarrollo de los

antecedentes para futuras investigaciones, en las cuales trabajen con las variables de este trabajo, destinadas al análisis de los constructores teóricos de la Gerencia estratégica, con la finalidad de mejorar este proceso para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones tanto publicas y privadas.

Delimitación de la investigación

Esta investigación de tipo documental abarca las organizaciones privadas de Venezuela, planteando un análisis de los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica en época de transformaciones. Este estudio se encuentra enmarcado dentro del campo de las Ciencias Sociales, específicamente dentro de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel". La investigación se dispone de un período establecido de septiembre 2017 a junio 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo fue necesario efectuar una revisión y estudio profundo de teorías, tesis que guardan amplia relación con el presente trabajo investigativo; posteriormente se hace referencia a la fundamentación teórica seleccionando diversas bibliografías, donde se permite ubicar dicho tema desde el punto de vista conceptual, también se incluyen teorías que conducen a la explicación del problema planteado.

Antecedentes Históricos

En principio la estrategia empresarial es bastante reciente, muchos de sus conceptos y teorías tienen sus antecedentes en la estrategia militar, los antecedentes de la estrategia se remonta a Julio César y Alejandro Magno antes el tratado clásico de Sun Tzu escrito alrededor del 360 a. De C. La palabra estrategia procede de la palabra griega strategos, formada por stratos, que significa ejército y ag., que significa dirigir la estrategia militar puede producir nuevos enfoques en el campo empresarial, el más básico es la distinción entre estrategia y táctica ya que una estrategia es el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos y una táctica es un plan para una acción específica o las tácticas estudian cómo ganar la batalla, las estrategias se relaciona con ganar la guerra (Yavialmago, 2011 p.22).

No obstante el autor antes mencionado señala la historia de la estrategia empresarial en tres etapas; previa, la etapa de nacimiento y madurez; en la fase previa la palabra clave es política, la cual puede definirse como la respuesta específica a una categoría dada de situaciones concretas o el camino a seguir o la guía de acción para la solución de un tipo de problema determinado.

En la etapa de nacimiento o fundamental de la estrategia empresarial la palabra clave que resume el pensamiento de la época es estrategia. Las definiciones según los diversos enfoques son: A.D.Chandler (1962) "Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas." H.I. Ansoff (1965), señala el "Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos. "K.R. Andrew (1965-71) define el "Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser." Una vez planteadas las definiciones preliminares de estrategia, es precisa la observación de la nueva concepción del sistema de dirección, exigido por el cambio estructural sufrido por el entorno a partir de mediados de los años setenta.

Las definiciones más importantes a partir de los años setenta son las siguientes: H.I. ANSOFF (1979-1980) "Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa". K.R. ANDREWS (1980) "Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Mientras que M.E. PORTER (1980), resalta "La formulación de una estrategia competitiva el cual consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Así mismo la palabra Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial." En resumen, agrupando los conceptos principales anteriores, la estrategia de la empresa puede ser definida como el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización se desenvuelve, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar.

De esta manera encontramos que esta evolución viene a proporcionar las herramientas necesarias que son relevantes para el direccionamiento de toda organización a lo largo de los años, adaptándose a cada realidad el cual es distinta al pasar de los años, es por ello que la estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible cual significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias en las que quieren participar, cuáles son los productos y servicios que quieren ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja competitiva.

Además, mediante la estrategia empresarial el alto directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva, el futuro de la empresa. De tal forma tal y como lo resaltan los autores antes señalados que durante las décadas de los años sesenta, setenta y finales de los ochenta las teorías sobre la estrategia empresarial experimentaron un rápido y profundo desarrollo. Desde las teorías de Andrew hasta la creación de los grupos estratégicos y de la idea de la simultaneidad, transcurre una corta pero intensa historia que explica la evolución del concepto de empresa en su significado más profundo.

Es por ello, que el estudio de la estrategia empresarial ha venido caracterizado por una diversidad de enfoques, pero sobre todo habría que destacar la influencia de la praxis de la dirección de la empresa, empeñada en proporcionar modelos de problemas y sistemas de soluciones posibles y

de explicaciones, para orientar los objetivos de la empresa. Su importancia se puede explicar por el grado de participación que se consigue, en todos los niveles de la empresa, para definir e implementar los objetivos globales.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación radican en un análisis crítico de otras investigaciones, relacionadas con el problema de estudio. Los mismos se describirán a continuación; con la finalidad de respaldar el presente trabajo investigativo se señalan algunos estudios relacionados con los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones.

Aguirre (2014), en su trabajo especial de grado de la Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango de Guatemala, titulado “*Planeación Estratégica y Productividad Laboral (Estudio Realizado en hotel del Campo, Quetzaltenango)*”. Quien expuso en su investigación que la planeación estratégica es una herramienta vital en cada organización. La presente investigación, se realizó con el objetivo de establecer la influencia de la planeación estratégica en la productividad laboral, estudio que fue realizado en el Hotel del Campo de la ciudad de Quetzaltenango.

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron dos escalas de Likert, una que mide el conocimiento de la planeación estratégica y otra que mide la productividad laboral, para la investigación se comprobaron las hipótesis. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método proporciones en la que se comprobó la hipótesis, que la planeación estratégica influye en la productividad laboral. El cual llegó a la conclusión que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que direccionen los procesos y mejorar la productividad laboral.

No obstante, este autor resalta una forma de medir la influencia que tiene las estrategias gerenciales en la productividad laboral y el crecimiento empresarial, es por ello que mediante las técnicas aplicadas se detectó que si existe una gran predominio en estas dos características por lo cual se explica que la estrategia resulta una herramienta fundamental para el crecimiento y avances de toda empresa, razón por la cual se considera un antecedente de vital importancia para la investigación en curso.

Ortiz (2014), en su trabajo especial de grado en la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes” de Ambato Quito, titulado “Planificación Estratégica y Optimización de La Gestión Gerencial en la Empresa Macalza”. El presente estudio de investigación tiene como objetivo elaborar un plan de Planificación Estratégica para lograr la optimización de la Gestión Gerencial en la empresa MACALZA que permitirá mejorar el área comercial, el área administrativa y las relaciones tanto con clientes internos como externos, ya que será una empresa bien organizada, con objetivos claros que llevarán hacia la consecución de la Visión de la empresa.

Para tal fin se aplicó el paradigma cuali-cuantitativo, teniendo predominio el enfoque cualitativo. Es cualitativo porque la investigación realiza un análisis de la realidad en la empresa donde se desarrolla la problemática estudiada, interpreta los datos que se recoge en la entrevista y encuesta, es cualitativo porque se las analiza e interpreta los objetivos aplicando fórmulas matemáticas, procedimientos estadísticos con las alternativas de cada pregunta.

El problema de investigación se origina principalmente por que la empresa no tiene una Planificación Estratégica por lo que genera deficientes procesos, débil estructura, desaprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa que hacen mínimo el desarrollo y crecimiento eficiente de la misma es imprescindible la realización de una Planificación Estratégica que servirá a la empresa como una herramienta de apoyo en la gestión gerencial y la ejecución eficiente y efectiva de las diferentes actividades. Se llegó a la

conclusión que la aplicación de una Planificación Estratégica le permitirá a la empresa optimizar la Gestión Gerencial.

Sin duda alguna, este autor resalta la importancia que posee la planeación estratégica en el mundo empresarial y más aún para una buena gerencia, este trabajo investigativo guarda estrecha relación con la teoría plateada, ya que se permite observar a través de un análisis cualitativo los beneficios y problemas que tiene la empresa para aplicar buenas estrategias gerenciales que le permite resolver problemas y generar oportunidades para aumentar productividad y mejorar las relaciones laborales. Por lo tanto, el antecedente nutre al estudio en proceso en cuanto a la información recabada referida a la gerencia estratégica como elemento de vital importancia para direccionar el rumbo de las organizaciones privadas-

Romero (2011), en su trabajo especial de grado de la Universidad Nacional De Córdoba (Argentina), titulado “*Modelo de Gerencia Estratégica como Elemento de Mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela)*”, expone la realidad que se vive frente a la cada vez más limitada capacidad de los Institutos Públicos de la Vivienda en el estado Lara (Venezuela) para ofrecer soluciones efectivas a la demanda creciente del hábitat y vivienda de la población, es por ello que desarrolla el presente trabajo, en el que se constata la necesidad de proveer de un direccionamiento y adecuadas estrategias, para asegurar el futuro inmediato de estas organizaciones. La metodología empleada obedece a un proyecto factible, basado en un estudio de campo descriptivo.

En él se evaluó de manera integral las unidades gerenciales que conforman estas Instituciones (10 instituciones evaluadas), efectuándose para ello un diagnóstico organizacional de sus entornos (interno y externo) y del tipo de gestión habitacional prestada. El proyecto propuesto constituye una propuesta derivada del diagnóstico estratégico efectuado y del análisis crítico de las teorías presentadas en el marco teórico, adecuado a la realidad

factual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área.

Las conclusiones apuntan que la gestión habitacional que prestan las Instituciones de Viviendas en el estado Lara, es un proceso que en buena parte depende de aspectos endógenos y exógenos al ámbito de éstas, que requiere necesariamente de nuevos modos de pensar, gestionar y producir el hábitat y vivienda, frente al enfoque tradicional (las acciones solo se limitan a construir viviendas nuevas) actual, para superar las desigualdades espaciales y sociales existente.

Entonces, la necesidad que existe de evaluar la gestión en una gerencia porque permite reflexionar sobre los aspectos negativos y positivos de dicha gestión, por ello esta investigación guarda estrecha con el trabajo realizado al crear nuevas técnicas y herramientas que favorezcan la gestión adaptándose la realizada existencial que se vive en este caso en Venezuela, por ello, la gerencia estratégica en época de crisis permite posesionar a la organizaciones privadas frente a las demandas generadas por las constantes transformaciones suscitadas en los diferentes ámbitos de una nación.

Peraza (2014), en su trabajo especial de grado en la universidad de Carabobo Valencia Venezuela, titulada *“Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable Basado en el Gobierno Electrónico para la Gestión de los Gobiernos Locales en el Estado Aragua”*. El cual establece que la gestión en los gobiernos locales ha despertado en los últimos años el interés por parte de diferentes autores, quienes han abordado el tema, focalizado de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante el uso de la Web e Internet para la prestación de un mejor servicio, fijando una postura crítica en sus planteamientos.

En esta investigación se integran los factores mencionados, planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Los cambios que emergen en las

ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública. El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Esta Tesis Doctoral es soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave de los Municipios Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua.

Ante lo planteado por este autor, se ha despertado un interés de crear nuevas estrategias gerenciales en el ámbito de la gestión pública con la finalidad de adecuarse a las nuevas tecnologías, es por ello que este trabajo se relaciona con dicha investigación ya que permite fijar herramientas dado por un análisis cualitativo para mejorar el funcionamiento y efectividad de la gestión pública buscando siempre adaptarse a los cambios y retos que demanda un mundo globalizado.

Escalona (2015), en su trabajo especial de grado en la universidad de Carabobo Valencia Venezuela, titulada *“Políticas Públicas y Estilo Gerencial en Empresas del Estado Venezolano: Una Mirada desde las Empresas del Petróleo”*. Esta investigación está orientada en la discusión de las políticas públicas en empresas del Estado venezolano y el estilo gerencial predominante como instrumentos de gestión. En referencia al caso de estudio PDVSA y Petroquímica de Venezuela, ampliaron su campo de acción con la creación de empresas mixtas y de producción social (EPS), estimulado así el desarrollo agrícola e industrial de las cadenas productivas y el equilibrio social con alta sensibilidad comunitaria y ecológica.

Las empresas del estado venezolano deben ser emprendidas a partir del plan de la nación, lo que les garantiza la correcta alineación de sus objetivos en la edificación de estrategias más atinadas en pro de una mayor optimización de los recursos. El objetivo de esta investigación, es generar constructos teóricos que favorezca y promueva la eficiencia en las empresas

del Estado venezolano, enmarcada en una perspectiva mixta prevaleciendo el enfoque cualitativo, orientada en el paradigma crítico e interpretativo, por cuanto trata de observar e interpretar la realidad para luego contrastarla con los hechos generando cambios importantes en las organizaciones públicas del Estado.

En este sentido, este autor resalta un modelo de gerencia estratégico el cual se debe implementar en las políticas públicas en las empresas del Estado venezolano donde deben ser abordadas a través de un análisis y diseño desde la prospectiva lo que les permite cierto grado de flexibilidad ante escenarios turbulentos y cargados de incertidumbre, para así desafiar con éxito los desafíos de la sociedad, así como el estilo de gerencia debe abocarse a ser participativo y carismático, favoreciendo la integración de los miembros de la organización en la toma de decisiones, lo que propicia una gestión eficiente, a su vez el bienestar social de la población, de esta forma es un teoría que guarda amplia relación con los objetivos de esta investigación ya que este antecedente busca generar constructos teóricos que favorezca y promueva la eficiencia en las empresas del Estado venezolano,

Mansilla (2012), en su trabajo especial de grado en la Universidad de Carabobo Valencia Venezuela, titulada *“Propuesta de Gestión Estratégica para el logro de Competitividad En Las Pymes de la Industria del Software en Valencia Estado Carabobo. Caso: UNOVE C.A.”*. La investigación se realizó con el propósito de generar una propuesta de gestión estratégica en las pymes de la industria del software UNOVE C.A., en valencia estado Carabobo dada la rápida expansión y nuevos horizontes que presenta dicha industria. El tipo de investigación se enmarca dentro de un proyecto factible de nivel descriptivo con un enfoque cualitativo.

Como población y muestra se tomó a la empresa caso estudio UNOVE, C.A. La información se obtuvo a través de una entrevista abierta basada en un guion previamente validado por expertos en el área de estudio.

A partir de dicha información se tomaron principios gerenciales presentados por varios autores reconocidos junto con la experiencia propia del investigador con la finalidad de generar la propuesta de gestión con un enfoque contextualizado dentro de la región en estudio.

Dentro de los resultados de la investigación se pudo conocer que la empresa caso estudio como tal muestra esfuerzos no tan notables para hacer frente a las nuevas tendencias que rigen el mercado como tal, sin embargo, se dan a conocer un número importante de oportunidades bastante atractivas que pueden ser aprovechadas por la compañía, esto debido a las necesidades en aumento en materia de servicios de tecnología de información y comunicaciones por parte de diversas empresas en todas las industrias.

De tal forma que la necesidad de crear nuevas herramientas gerenciales para una empresa que está creciendo económicamente y sobresaliendo en el mercado laboral, es por ello que el autor antes mencionado a través de un estudio cualitativo y en base a su propia experiencia diseña un modelos de estrategias gerenciales para dicha empresa con la finalidad de aumentar su productividad, es así un aspecto fundamental que se enmarca con dicha investigación cuyo objetivo es crear un gerencia que se adapte a cambios y transformaciones que se vive a diario, por ello se considera un antecedente de importancia para la investigación en proceso en lo relacionado al basamento teórico y los aspectos metodológicos.

Bases Teóricas

Gerencia Estratégica

En principio la gerencia estratégica busca que las personas en las organizaciones sean proactivas, es decir, que construyan el sector donde se

mueven o se preparen para adaptarse a los cambios o tengan la capacidad para adaptarse rápidamente a cambios imprevistos

De esta forma, es importante señalar que la mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado desde finales de la década del sesenta del siglo XX. No obstante, según Pérez y Ramírez (2010, p.42), los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el proceso no es creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Por ende para que tenga éxito este proceso, se deben establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y se debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

Por consiguiente, el autor antes mencionado siguen fundamentando que la gerencia estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico. Ante lo planteado, vale decir que la gerencia estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional.

Según grupo 4emprendimientofesc.blogspot.com, la gerencia estratégica se concibe como un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Por consiguiente, consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de

misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas, la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Proceso de la Gerencia Estratégica

El propósito de toda organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones. El cual significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer y ante quien debe reportarse; es por ello que el proceso de la gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

Así mismo, la gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”, se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre o entornos dinámicos.

Para Pérez y Ramírez (2010, p. 45-49), organizan el proceso de la gerencia estratégica en tres pasos generales a saber: formulación, ejecución y evaluación, el primero es la formulación de estrategias, dentro de esta se encuentran la identificación estratégica, el diagnóstico estratégico, las conclusiones estratégicas y el planteamiento del direccionamiento, el segundo paso está la ejecución de estrategias y el tercero la evaluación estrategias.

Formulación de Estrategias

Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, la determinación de cuestiones críticas, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La identificación estratégica actual de la organización que incluye una breve historia de la institución, su objeto social, la descripción de sus productos, visión, misión, principios, políticas, valores, objetivos, estrategias y el organigrama actual de la compañía, todo esto en el caso que cuenten con ellos, pudiéndose integrar esta identificación en la fase de diagnóstico del entorno interno.

En cuanto al diagnóstico estratégico, valiéndose para ello de una evaluación organizacional de su entorno interno, entorno externo y de competitividad. El análisis del entorno interno, busca que la organización se conozca a sí misma. Fernández (1995), Colmenares (1999) y González (2000), consideran que para este análisis podrían incluirse aspectos característicos de la organización y su plan de negocios, tales como: direccionamiento estratégica actual se encuentra la misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias, clima laboral u organizacional el cual está la comunicación inter-unidades, motivación, liderazgo participativo y trabajo en equipo; y cultura organizacional donde se encuentra las funciones formalizadas, capacitación, sueldos y salarios y ambiente físico de trabajo, entre otros. El análisis del entorno externo, busca conocer el ambiente en el cual la organización está inserta.

De la misma manera, los investigadores antes citados, consideran que para este análisis podrían incluirse características económicas y políticas del país en el que está ubicada la organización, condiciones de la demanda y potencial del mercado, proveedores locales y personal cualificado, destacando aspectos tales como: presupuestos asignados, incremento de la

demanda de soluciones habitacionales, nivel general de precios de la construcción, mercado del suelo, legislación vigente, proveedores y ejecutores del ramo de la construcción, entre otros.

Así mismo, el análisis de competitividad busca entre otras cosas conocer sus capacidades y los de sus rivales para lograr ventajas o ganancias. Para el caso de las organizaciones de carácter pública y específicamente las instituciones de viviendas, no jugaría un papel preponderante, toda vez que éstas atienden a una demanda cada vez más creciente de población en situación de riesgo social cuyo acceso al mercado de vivienda es también limitado, debido a que no es atendido por otros sectores, y es considerada como una inversión más que un gasto por parte del Estado, como garante del bienestar social colectivo. El aspecto de competitividad podría referirse más bien a los productos y servicios habitacionales prestados en la gestión habitacional, para hacerlos cada vez eficientes, eficaces y económicos.

En cuanto a las conclusiones estratégicas que reúne los resultados de los dos puntos anteriores se encuentra el planteamiento de un direccionamiento estratégico a futuro que integra la visión a largo plazo, en cuanto a la misión depende en un tiempo de corto y mediano plazo, principios a largo plazo, en materia de políticas (corto y mediano plazo), y valores (largo plazo), objetivos y estrategias a mediano plazo. Dado que en la actualidad la organización cuenta con recursos limitados, los estrategias deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. E incluso las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un plazo bastante largo.

Pedro Rojas (2008, p.6), señala que las organizaciones necesitan sobrevivir a la marcada reducción de sus márgenes de utilidad para poder continuar funcionando y reducir al mínimo los efectos de una posible deflación. Por lo tanto, han de recurrir a nuevas estrategias de supervivencia,

así que muy probablemente opten por crear alianzas y fusionarse con otras empresas. Pero si esto no resulta o no es suficiente, tendrán que tomar otras medidas para evitar el cierre total o la quiebra. A veces no queda otra salida que eliminar algunos cargos, cuyas funciones puedan ser distribuibles, pero si la situación continúa empeorando y la falta de liquidez se agudiza, finalmente la alternativa final será la de implantar una reducción de personal en toda regla.

Es cierto que algunas empresas ya reducen alegremente y de forma irresponsable sin siquiera tratar de amortiguar el impacto que esta medida pueda tener en sus empleados, pero otras sí que hacen lo posible por evitar despedir a los trabajadores hasta que se hace absolutamente necesario. Siempre que una empresa sufre algún tipo de reestructuración, ya sea motivada a una reducción o a una reorganización de los puestos de trabajo. Se crea un inevitable trauma que muchas veces es percibido por los trabajadores como una situación fatalista y sin una solución aparente; pues representa un antes y un después, que seguramente conllevará el afrontar una nueva búsqueda de empleo en sus vidas.

Sin duda alguna las empresas también sufren, así como todos los que dependen directa o indirectamente de ellas. Esto se puede comprobar analizando informalmente el impacto que han tenido los despidos ocurridos durante estos últimos meses, en donde los nombres de algunas de estas organizaciones, lo mismo pasa con las PYMES, aunque en su caso, las consecuencias pueden ser aún más traumáticas. Todos estos factores jugarán en contra de las empresas, al menos hasta que las condiciones vuelvan a ser "normales"; por ello, lo mejor que pueden hacer estas organizaciones malogradas por la crisis, es seguir operando con cierta normalidad luego de una reestructuración, a fin de afectar lo menos posible el clima laboral, el cual probablemente se encuentra cargado de tensiones, incertidumbres y miedos.

Así que tendrán que dedicar grandes esfuerzos en promover la motivación interna, tratando de crear una atmósfera positiva que pueda luego levantar la imagen de la empresa. La prueba más dura será la de demostrar al menos un mínimo de confianza hacia sus clientes y proveedores, eso sólo lo podrán materializar sus trabajadores desde muy adentro de la empresa, con la disposición, lealtad y ganas que demuestren, al acometer sus funciones dentro de la organización.

Ante lo planteado las estrategias determinan las ventajas competitivas a mediano y largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias a los diversos procesos y funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

Ejecución de Estrategias

Esta segunda fase de la gerencia estratégica requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. A través de un plan de acción, táctico u operativo a corto plazo de menos de un año, que especifique y desagregue las estrategias a mediano plazo en metas o resultados esperados, indicadores de gestión, actividades, responsables, fechas de iniciación y terminación y recursos requeridos para su desarrollo.

No obstante la implementación de las estrategias implica desarrollar una cultura de compromiso, una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos hacer que los trabajadores y las directivas pongan en práctica las estrategias formuladas. Esta etapa se suele considerar la más difícil de la administración estratégica

porque requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. Así mismo, el éxito de la aplicación de las estrategias radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, por ende no tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas, por ello, la capacidad para relacionarse con otros es importante para llevar a la realidad las estrategias.

De igual manera, las actividades de implementación de las estrategias afectan a todos los empleados y directivos de la organización. De esta manera cada una de las divisiones o departamentos tendrá que responder la respuesta a preguntas como “¿Qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde?”. Por ello, el reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y trabajadores a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo para alcanzar los objetivos establecidos.

De esta manera, la Corporación Universitaria Remington (2008), destaca que esta etapa implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados. La ejecución de estrategias es sinónimo de cambio. La formulación exitosa de estrategias no es en forma alguna garantía de ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación, trabajo arduo por parte de empleados y gerentes.

La diferencia entre la planeación y la gerencia estratégica radica en la ejecución de estrategias. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales de área funcional las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño, así como la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados metas entre otros.

En cuanto a las técnicas y conceptos contenidos en las áreas mencionadas cubren todos los departamentos de la organización, valiéndose de herramientas que pueden facilitar el proceso de

estrategias y forman la base para: el programa de acción: muestra que debe hacerse, quién debe hacerlo, y cómo han de coordinarse las decisiones y los actos para alcanzar los objetivos y estrategias de la compañía la estructura organizacional: dicha estructura divide el trabajo de una compañía en tareas bien definidas, asigna cada una de estas a ciertas personas o departamentos, permite una mayor eficiencia dentro de la organización.

Evaluación de Estrategias

En tercer lugar se requiere de la evaluación de las estrategias, la cual consiste en la verificación que lo planeado se está ejecutando y es la observancia que los resultados esperados se dieron en la realidad. Se puede realizar en la ejecución de las estrategias o una vez se desarrollen algunas de sus actividades de acuerdo al plan de acción definido. Las directivas deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; esta etapa es el medio fundamental para obtener esta información.

Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar las estrategias son la revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, la medición del desempeño a través de indicadores y por último la aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana.

Según Corporación Universitaria Remington (2008), las decisiones originadas en el proceso de gerencia estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas, en caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aun imposibles de remediar. La evaluación del proceso es decisiva para la salud de la empresa, el proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una

empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir replanteamientos de las estrategias, objetivos, metas, políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

Ante lo planteado, esta etapa es fundamental para complementar el proceso de gerencia estratégica, dirige el rumbo de la empresa debido a que le brinda las opciones más favorables para mejorar y corregir las debilidades de toda organización, así mismo generando oportunidades para el crecimiento y productividad ante épocas de transformaciones.

Seguidamente, esta corporación resalta que en el proceso de evaluación de estrategias se debe medir el desempeño organizativo, el cual es una actividad que incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

Dentro del proceso de evaluación de estrategias es adecuado comenzar con una revisión de los fundamentos de la estrategia actual de una organización, pues los factores internos y externos sufren cambios. Se puede desarrollar una matriz de revisada de factor externo y compararla con una ya existente. En caso de que las dos sean similares, se puede llegar a la conclusión de que no se necesitan medidas correctivas. Se trata de una conclusión tentativa, pues también hay que analizar la posición estratégica interna de la empresa y su avance hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados, antes de alcanzar una decisión definitiva con respecto a la necesidad de medidas correctivas.

Así mismo, es importante no exagerar en el énfasis de la evaluación de estrategias ya que puede ser costoso y contraproducente. A menudo entre más gerentes tratan de evaluar el comportamiento de los demás

menos control ejercer, sin embargo la carencia de evaluación o poca evaluación puede producir problemas mayores. La evaluación debe realizarse de forma continua y no al final de períodos específicos, de tiempo o después de que sucedan los problemas. Esperar a una evaluación al final del año puede ser demasiado tarde para una empresa. La evaluación de estrategias sobre una base continua y no periódica, permite la fijación de puntos de referencia del progreso y un control más efectivo. Ciertas estrategias requieren años para su ejecución y por ello sus resultados no se verán en mucho tiempo.

Componentes de la Gerencia Estratégica.

De acuerdo a lo proyectado por Pearce y Robinson (2015, p. 20), entre los componentes de la gerencia estratégica se encuentra presente la misión de la compañía, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la propuesta de estrategias genéricas y las estrategias de negocio, así como también, la formulación de los planes de acción y objetivos, la propuesta de tácticas funcionales, políticas que fomenten la acción y la reducción de personal, las cuales se describen de forma detallada seguidamente.

Misión de la compañía.

La misión de la compañía expresa el propósito único de la entidad de negocio. La misión lograr separar y diferenciar a la entidad de negocio de otras entidades. Además, a juicio de Pearce y Robinson (2015, p. 22), la misión identifica el alcance de sus operaciones. La misión describe los productos y/o servicios provistos por la compañía, el mercado que le interesa, las áreas tecnológicas que quiere enfatizar con el propósito de reflejar sus valores y sus prioridades al momento de tomar decisiones. La responsabilidad social de la compañía se tiene que considerar al momento

de tomar las decisiones ya que la misión, además, debe expresar como la compañía pretende o espera contribuir a la sociedad.

Entonces la misión de la organización, se considera como elemento fundamental para el horizonte de la misma, es por ello que se debe tener claro la idea de adonde quiere llegar la empresa, sus objetivos y metas para lograr sostenibilidad y sustentabilidad en tiempo y espacio. No obstante, otro de los componentes es el Análisis interno; supone que la entidad del negocio tiene que analizar la cantidad y calidad de los recursos tanto, financieros, humanos como físicos, también tiene que evaluar las debilidades y fortalezas de estructura gerencia y de su estructura organizacional.

En cuanto al análisis interno tiene que identificar las capacidades actuales de la compañía y sus capacidades futuras. De esta forma, el análisis interno es fundamental para toda organización porque le permite tener una contabilidad precisa de los recursos materiales con el que cuenta y puede disponer; es así tener una ventaja a la hora de enfrentar problemas y amenazas para resolverlos de forma eficiente. Seguidamente, se encuentra el análisis del ambiente externo, el cual consiste en evaluar todas las condiciones que afectan a la entidad de negocio que no son controladas internamente y afectan y definen su competitividad.

Así mismo, se encuentra el análisis estratégico y selección en entidades de un solo negocio este componente de la gerencia estratégica se enfoca en identificar estrategias que sean efectivas en crear ventajas competitivas sostenibles. En entidades de más de un negocio, este componente se enfoca en identificar la combinación de negocios óptima que maximiza el valor de los accionistas y dueños.

Objetivos a largo plazo

Agrega Pearce y Robinson (2015, p.25), que es importante contar con otro componente como son los objetivos a largo plazo el cual representan los

resultados que la organización espera alcanzar en un período mayor de un año. Estos incluyen, pero no se limitan a ganancias, posición competitiva, relaciones con los empleados, entre otras. Así mismo se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Según Chiavenato (2006, p.48), las estrategias genéricas y las estrategias de negocio son utilizadas por sus bajos costos, de enfoque y diferenciación del producto. Las estrategias de negocio representan el plan que indica cómo se van a lograr los objetivos en un ambiente dinámico. La gran estrategia incluye las acciones de cómo la entidad de negocio pretende alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Planes de acción y objetivos a corto plazo

Señala Chiavenato (2006) que básicamente las estrategias genéricas y las estrategias de negocio a acción se traducen mediante cuatro pasos: 1) acciones a realizar en un corto período de tiempo, 2) establece el tiempo para realizar la acción, 3) identifica la persona, departamento o área responsable de realizar la acción y 4) Cada acción tiene un objetivo con el cual se relaciona. Los objetivos a corto plazo tienen que ser consistentes con los objetivos a largo plazo previamente establecidos. La razón de ser de los objetivos a corto plazo es proveer guía para las actividades tanto operacionales como funcionales. Incluyen actividades de mercadeo, promoción, publicidad, utilización de materia prima, entre otras actividades.

Tácticas funcionales

Representan las actividades que las funciones de negocio van a realizar para lograr los objetivos a corto plazo. Representan las actividades que las funciones de negocio deben realizar para alcanzar y construir una ventaja sustentable. Algunas tácticas funcionales pueden ser campañas en la radio o televisión que promueva un producto o servicio, estrategias para reducir inventario o atraer clientes, entre otras.

Según Sanchís Palacio (2017, p14), las estrategias funcionales representan la concreción o especificación de la estrategia corporativa de la empresa, en el caso de empresas de mono actividad o que no se estructuran en unidades estratégicas de negocio o de cada una de las estrategias de negocios (en el caso de empresas diversificadas o multi actividad). Así mismo ese autor señala los tipos de estrategias funcionales el cual se estructuran se estructuran según las áreas funcionales o departamentos en que se divide la empresa; así, las estrategias funcionales más habituales en una empresa son las siguientes:

1) Estrategia de producción: la empresa ha de definir la estrategia a seguir durante los próximos años en lo que se refiere a su sistema de producción (tipo de sistema de productivo a utilizar, incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción, características técnicas de los productos, procesos de almacenamiento y gestión de los inputs y de los outputs, etc.). Por ejemplo, una empresa decide sustituir su sistema de producción artesanal por un sistema basado en nuevas tecnologías informatizadas (utilización de la fabricación y el diseño asistido por ordenador CAD-CAM).

2) Estrategia comercial o de marketing: consiste en determinar qué acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado (fijación de las características comerciales del producto, determinación de los precios de los productos, utilización de las

técnicas de comunicación más apropiadas y definición de los canales de distribución más adecuados). Por ejemplo, la empresa decide ajustar sus precios con el objeto de hacerlos más competitivos.

3) Estrategia financiera: en este tipo de estrategia, la empresa fijará las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y determinar el coste asociado a las mismas. Por ejemplo, una empresa decide potenciar la autofinanciación para conseguir una mayor estabilidad financiera, para lo cual decide no repartir dividendos a la finalización del ejercicio económico e incrementar la dotación a reservas.

4) Estrategia de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación): mediante esta estrategia, la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia: nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción, etc. Por ejemplo, la empresa decide incorporar en su proceso de toma de decisiones la Matriz DAFO, como técnica útil para conocer los factores del entorno y de su situación interna y poder diseñar acciones estratégicas encaminadas a aprovechar sus fortalezas y oportunidades y defenderse de sus amenazas y debilidades. Esta estrategia deberá estar estrechamente relacionada con el resto de estrategias funcionales de la empresa, pues interviene en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

5) Estrategia de recursos humanos: la estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la captación (selección y reclutamiento de personal), capacitación (formación y adoctrinamiento) y motivación (implicación en el proyecto empresarial) de los recursos humanos. Por ejemplo, una empresa decide introducir en su estructura organizativa los equipos de trabajo (equipos de alto rendimiento), con el objeto de fomentar el trabajo en grupo entre sus trabajadores y así mejorar su productividad.

Entonces, todas las estrategias funcionales tienen que estar conectadas, fundamentalmente porque no hay decisiones funcionales que afecten exclusivamente a una única área de la empresa. Una decisión que nace del área de producción, como es el aumento del volumen de producción para hacer frente a un incremento de la demanda, repercute directamente en el resto de áreas funcionales, de manera que ello implicará decisiones que afectarán a otras áreas: al área de recursos humanos porque habrá que contratar nuevos trabajadores, al área financiera porque habrá que buscar nueva financiación para comprar más inputs y contratar a los nuevos trabajadores, al área comercial porque se deberá garantizar la venta de las nuevas unidades de producto fabricadas y al área de I+D+i porque habrá que incorporar nuevas tecnologías o nuevos sistemas de gestión de la producción, entre otros aspectos.

Políticas que fomenten la acción

www.bdigital.ula.ve

El enfoque principal debe ser agilizar los procesos de negocio y el suministro de productos o servicios al mercado. Las entidades de negocio deben asegurarse que respondan con rapidez a los requerimientos del ambiente de negocio. A estos efectos, se deben redactar políticas y procedimientos estandarizados para agilizar las decisiones rutinarias. La estandarización de los procesos permite lograr una efectividad gerencial, ya que les provee a los administradores tomar decisiones.

Por consiguiente una política apropiada es una norma que toma en consideración las condiciones pertinentes al tiempo en que se necesita la acción. Las políticas por tanto permiten el uso de toda la información relacionada que puede conseguirse al momento de la decisión. Por esta razón permiten mayor flexibilidad que los cursos específicos de acción. En consecuencia la planeación debería utilizar los cursos de acción solamente en el presente y las políticas cuando la acción se requiera en el futuro.

Finalmente las políticas son reglas de decisión que pueden incorporar toda la información pertinente disponible al momento de la decisión y por tanto puedan dar flexibilidad y adaptabilidad máxima, tal como lo señala Giménez (2005, p.32)

De acuerdo a lo planeado existe un control estratégico el cual es clave en el desempeño de las entidades de negocio ya que procura rastrear las estrategias que han sido implantadas, detectando problemas o áreas de mejoramiento y de esta forma ejecutar cambios para lograr el objetivo inicialmente trazado.

El proceso de evaluación constante permite la aplicación del concepto de mejoramiento continuo en el aspecto estratégico gerencial. El concepto de mejoramiento continuo provee a los gerentes y administración de la capacidad de responder de forma proactiva y a tiempo a las necesidades del ambiente externo tan cambiante. Responder apropiadamente a las necesidades en el ambiente externo ayuda a lograr afianzar la ventaja competitiva de la entidad de negocio.

Reducción de personal

La reestructuración, y reingeniería representan una etapa crítica de la gerencia estratégica donde la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura y los sistemas de recompensas pueden variar para asegurar la competitividad en costo y calidad.

Según Roja (2006, p.12), las organizaciones necesitan sobrevivir a la marcada reducción de sus márgenes de utilidad para poder continuar funcionando y reducir al mínimo los efectos de una posible deflación, por lo tanto, han de recurrir a nuevas estrategias de supervivencia, así que muy probablemente opten por crear alianzas y fusionarse con otras empresas pero si esto no resulta o no es suficiente, tendrán que tomar otras medidas para evitar el cierre total o la quiebra.

A veces no queda otra salida que eliminar algunos cargos, cuyas funciones puedan ser distribuibles, pero si la situación continúa empeorando y la falta de liquidez se agudiza, finalmente la alternativa final será la de implantar una reducción de personal en toda regla. Es cierto que algunas empresas ya reducen alegremente y de forma irresponsable sin siquiera tratar de amortiguar el impacto que esta medida pueda tener en sus empleados, pero otras sí que hacen lo posible por evitar despedir a los trabajadores hasta que se hace absolutamente necesario.

Siempre que una empresa sufre algún tipo de reestructuración, ya sea motivada a una reducción o a una reorganización de los puestos de trabajo. Se crea un inevitable trauma que muchas veces es percibido por los trabajadores como una situación fatalista y sin una solución aparente; pues representa un antes y un después, que seguramente conllevará el afrontar una nueva búsqueda de empleo en sus vidas.

Así que tendrán que dedicar grandes esfuerzos en promover la motivación interna, tratando de crear una atmósfera positiva que pueda luego levantar la imagen de la empresa. La prueba más dura será la de demostrar al menos un mínimo de confianza hacia sus clientes y proveedores y eso sólo lo podrán materializar sus trabajadores desde muy adentro de la empresa, con la disposición, lealtad y ganas que demuestren, al acometer sus funciones dentro de la organización.

De esta forma, existen factores importantes para la ejecución de la estrategia gerencial, son planes de acción que se debe llevar a cabo para ver la progresividad y desarrollo de la organización, el cual le va brindando las opciones más favorables y la mejor metodología en la aplicación de las mismas. Sin embargo se debe tomar en cuenta políticas, tácticas funcionales que sirven para aplicar la mejor estrategia que coadyuve al crecimiento y productividad de la misma.

Estrategias Gerenciales

Según Henderson (2008, p.86), “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos: Determinar donde se encuentra la empresa: el cual consiste en analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro, determinar a dónde se quiere llegar y determinar cómo llegar hasta ahí, las cuales se describen seguidamente.

¿Dónde está ubicada la empresa?

En primer lugar, como lo detalla el Chiavenato (2006), para conocer donde está ubicada la empresa es necesario desarrollar la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) el cual es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. De acuerdo a lo establecido por la Corporación Universitaria Remington (2008, p.39), la matriz DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea el cual conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: D: debilidades, FO: Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas, DO: mejora las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas; FA: Fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas externas. DA: derrota las Debilidades internas y elude las Amenazas ambientales. De esta forma esta corporación señala que con esta matriz FODA se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Así mismo señala los pasos a seguir para la construcción de la misma: resaltando en primer lugar que se debe realizar una lista de las fortalezas internas claves, luego hacer una lista de las debilidades internas claves, seguidamente una lista de las oportunidades externas claves, una lista de las amenazas externas claves y por último hacer comparaciones FO, DO, FA y DA, tal como lo expone la Corporación Universitaria Remington (2008, pp. 38-41)

Es importante resaltar que para este proceso se requiere de un buen juicio y no existen respuestas optimas, así mismo el objetivo de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles, y no seleccionar o determinar las mejores estrategias, por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas por esta matriz y otras herramientas serán seleccionadas para su ejecución.

De esta forma se presta un ejemplo de la matriz FODA el cual está basado en una situación imaginaria. El escenario es una empresa manufacturera, negocio-a-negocio, que históricamente había dependido de distribuidores para que llevaran sus productos al cliente final. La oportunidad, y en consecuencia el objeto del análisis DOFA, es para la empresa crear una nueva compañía propia, que distribuya directamente sus productos a ciertos sectores de clientes finales, que no están siendo cubiertos por sus distribuidores actuales, de acuerdo a lo expuesto por la Corporación Universitaria Remington (2008)

En cuanto al tema del análisis: la creación de una empresa distribuidora propia para acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados, las fortalezas se encuentra; control y dirección sobre las ventas al cliente final, Producto, calidad y confiabilidad del producto, mejor desempeño del producto, comparado con competidores, mejor tiempo de vida y durabilidad del producto, capacidad ociosa de manufactura, algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final, lista de clientes disponible, capacidad de entrega directa, mejoras

continuas a los productos, Se puede atender desde las instalaciones actuales, los productos tienen la acreditación necesaria, los procesos y la TI se pueden adaptar, por ello, la gerencia está comprometida y confiada.

En cuanto a las debilidades; la lista de clientes no ha sido probada, ciertas brechas en el rango para ciertos sectores, seríamos un competidor débil, poca experiencia en mercadeo directo, imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero, necesidad de una mayor fuerza de venta, presupuesto limitado, no se ha realizado ninguna prueba, aún no existe un plan detallado, el personal de entrega necesita entrenamiento, el personal de atención al cliente necesita entrenamiento, procesos y sistema, el equipo gerencial es insuficiente.

Seguidamente las debilidades, se podrían desarrollar nuevos productos, Los competidores locales tienen productos de baja calidad, Los márgenes de ganancia serán buenos, Los clientes finales responden ante nuevas ideas, nuevas aplicaciones especiales, sorprender a la competencia, por último las amenazas; impacto de la legislación, los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes, riesgo para la distribución actual, la demanda del mercado es muy estacional, retención del personal clave, podría distraer del negocio central, posible publicidad negativa, vulnerabilidad ante grandes competidores.

¿A dónde se quiere llegar?

En la cual se establece la Misión o sea que cuidadosamente preparada pues es componente fundamental del proceso de gerencia estratégica. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y a tecnología básica de una empresa. En otras palabras, la misión responde a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuáles son las necesidades que se van a satisfacer?

No obstante la formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos, por este motivo debe ser amplia, ya que una formulación de alto alcance permite el estudio, así como la generación de nuevos objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial, también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución, pues cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. Las formulaciones de misión varían en cuanto a extensión, especificidad, contenido y formato, tal como lo plantea la Corporación Universitaria Remington (2008, p. 22)

En efecto, la especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la organización y podría afectar el proceso creativo de formulación de una misión. No es propósito de la misión expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía, además describe hacia dónde quiere llegar la organización en el largo plazo, la visión hace que la organización sea ambiciosa en la consecución de objetivos y reta a la adecuación de estrategias en el ámbito competitivo.

En la determinación de a dónde se quiere llegar, es fundamental precisar los objetivos, los cuales se entienden como los resultados que se esperan de la ejecución de cierta estrategia, mientras que las estrategias representan las acciones a realizar para el logro de los objetivos. La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de dirección estratégica. Los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles. Así mismo, presentan las prioridades de la organización, además ayudan a evitar errores por omisión.

También aumentan las posibilidades de provisión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse al azar. Muchas veces los recursos son escasos o están mal asignados. Los objetivos ayudan a orientar y prever su asignación con sensatez. Así mismo para que

los objetivos sean claros y específicos se deben reunir los siguientes requisitos; formulados por escrito, ambiciosos pero realistas congruentes, tal como lo expone la Corporación Universitaria Remington (2008, p.23)

Ante lo planteado, se aprecia los criterios para seleccionar objetivos deben establecerse de acuerdo con las prioridades, la contribución de ellos al logro de los resultados de la empresa, de igual forma deben seleccionarse objetivos realizables, específicos que estén a la altura de la misión-visión de la empresa y que se relacionen entre sí, con la finalidad de proyectar a la empresa en un constante crecimiento.

¿Cómo llegar hasta ahí?

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión imagen futura. Entonces, ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible toda organización debe tener un plan estratégico para tener una proyección de lo que se quiere a dónde se quiere llegar, así como también las herramientas utilizar para lograr los objetivos.

Por consiguiente, De Vicuña (2012, p.23), establece que al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Así mismo, Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Por su parte, Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera

similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez y Milla (2005), un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de la forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son el entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades), por ello, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas.

Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

Herramientas para la Formulación de la Estrategia

Es el proceso mediante el cual se establece la misión, los objetivos y se desarrollan estrategias alternativas en la organización, por medio de una investigación a nivel interno y externo que permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa de acuerdo a lo presentado por la Corporación Universitaria Remington (2008, pp.22-36)

Valores

Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, según Goodstein (1997, p.167), "todas las decisiones organizacionales se fundamentan en los valores, por esto debe existir congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico" Las empresas definen los valores para determinar el patrón de comportamiento de los empleados y de quienes se relacionan con ella, generan cohesión e identidad entre las personas.

La búsqueda de los valores requiere de un análisis de seis elementos: Los valores de equipo de planeación, los valores comparativos, la filosofía de la organización La cultura de la organización, el clima organizacional, los grupos de interés (deudores, empleados, proveedores, consumidores, gobierno, inversionistas y prestamistas)

Cultura organizacional

De acuerdo a Ariaza Osorio (2010), es el conjunto particular de creencias, valores, símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias y normas que comparten los miembros de una organización. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera

o bien referirse al ambiente de una división o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad, algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas.

Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo, que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura), también los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo. Las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados. Existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño.

Marco analítico

Para la Corporación Universitaria Remigton (2008), es especialmente útil para identificación, evaluación y selección de estrategias, y se lleva a cabo por medio de la investigación, análisis y toma de decisiones; Incluye los siguientes pasos: Análisis interno, comprende el análisis interno tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas que posee la organización en sus áreas funcionales, se realiza por medio de auditorías en cada uno de los departamentos de la empresa como la Auditoría Gerencial destinada a verificar si se están aplicando de forma adecuada los procesos

administrativos básicos tales como; Planeación, organización, Dirección y Control. Se pueden analizar los siguientes aspectos:

Planificación

Dentro de este aspecto conviene citar a Ariaza Osorio (2010), quien destaca que la planificación busca entender si la organización tiene metas y objetivos claramente definidos. Posee la organización una estrategia general para competir en su industria básica, contra y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos, se anticipa y controla la organización las acciones y reacciones de los competidores en el mercado, controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves.

Además, destaca el mencionado autor la necesidad de determinar si posee la organización un proceso de presupuestario efectivo. Usa la organización un enfoque de planeación estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales. Tiene la organización una declaración escrita de su misión. Tiene la organización planes de contingencia. Asigna la organización sus recursos con base a metas fijadas. Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes claramente comunicadas.

Organización

A juicio de la Corporación Universitaria Remington (2008), es fundamental determinar si en la organización hay una clara estructura organizativa, que se evidencia mediante un organigrama formal. Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa. Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama. Se

sigue el principio de unidad de mando en el organigrama. Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos. Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados.

Motivación

Según Ariaza Osorio (2010), la motivación permite detectar si es favorable el estado de ánimo de los empleados. Es favorable el estado de ánimo de los gerentes. Se emplea un estilo gerencial participativo. Se estimula la creatividad. Son bajas las tasas de ausentismo en la organización. Existe en la organización un buen sistema de comunicación recíproca. Son buenos líderes los gerentes de la organización. Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones. Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios. Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización. Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas.

Selección de Personal

Para Ariaza Osorio (2010), es fundamental precisar si la organización tiene un departamento de selección y contratación de personal. Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial. Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de rendimiento. Tiene la organización procedimiento adecuado de quejas. Existe respeto y confianza mutuos entre los gerentes de línea y de personal de la organización. Son limpias y seguras las condiciones de trabajo. Promueve la organización a sus empleados desde adentro. Son buenas las relaciones gerencia-sindicato en la organización. Posee la organización un código ético. Suministra la organización consejería a sus empleados.

Control

De acuerdo a la Corporación Universitaria Remington (2008), el control precisa si la organización tiene un efectivo control financiero, tiene la organización un efectivo control de ventas, cuenta la empresa con un efectivo control de inventarios. Tiene la empresa un efectivo control de gastos. Posee un efectivo sistema de control de producción. Tiene un efectivo sistema de control gerencial. Cuenta con un buen sistema de control de calidad. Se han establecido normas de productividad en todos los departamentos de la organización. Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejora las variaciones desfavorables. Son los sistemas de control de la organización rápido, exacto y concienzudo.

Auditoría de mercadeo

Para Ariaza Osorio (2010), la auditoría de mercadeo busca definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios, existen nueve funciones básicas análisis de los clientes: examinar y evaluar las necesidades del consumidor; compra: evaluar proveedores alternativos; venta: incluye actividades de publicidad, promoción, investigación y desarrollo de productos y servicios: desarrollo de nuevos productos, planificación de precio: coordinación de descuentos, y condiciones de la venta; distribución: canales de distribución, ubicación, investigación de mercadeo: recolección de datos; análisis de oportunidad: costo – beneficio, responsabilidad social: obligaciones de la empresa. Se puede analizar la siguiente información:

¿Están las personas encargadas de la toma de decisiones solicitando suficiente investigación de mercadeo?

¿Se utilizan los resultados y entregan información exacta, suficiente y oportuna? ¿Se fijan las cuotas de ventas sobre bases apropiadas?

¿Analiza la gerencia en forma periódica la rentabilidad de productos, mercados, territorios y canales de distribución?

¿Lleva la empresa a cabo pruebas adecuadas de productos y mercados antes del lanzamiento de nuevos productos?

¿Parecen algunas actividades de mercadeo tener costos excesivos? ¿Se pueden tomar medidas conducentes a la reducción de costos?

¿Debería la línea de productos ampliarse o contraerse?

¿Cuáles productos deberían eliminarse?

¿Cuáles deberían añadirse?

¿Consideran los clientes los precios de la compañía de acuerdo con el valor de su oferta?

¿Hay adecuado servicio y estrategias de distribución?

¿Suministran el nivel y la estructura de compensación de ventas, incentivos y recompensas adecuadas?

Auditoría Financiera

A juicio de Ariaza Osorio (2010), es considerada la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo global con respecto a los inversionistas. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital de una empresa puede causar la eliminación de algunas estrategias como alternativas válidas. Establece las fortalezas y debilidades financieras de una organización, las cuales son de vital importancia para la formulación de estrategias, los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias y en los planes.

Las razones financieras se pueden clasificar en cinco:

Razón de liquidez: Mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones vencidas a corto plazo, Razón de apalancamiento: Mide el alcance de la financiación de una empresa por medio de deudas, Razón de actividad: Mide la efectividad de una firma en el uso de sus recursos. Razón de rentabilidad: Mide la efectividad general de la gerencia mediante los retornos generados por venta e inversión y Razón de crecimientos: La habilidad de la empresa para mantener su posición financiera en el medio de la industria y de la economía.

Auditoría de Producción

Para la Corporación Universitaria Remington (2008), las actividades de producción y operaciones con frecuencia representan la porción más grande de los recursos humanos y de los activos de capitales. En la mayoría de las empresas, los costos más importantes de elaboración de un producto o servicio se incurren en operaciones y por ello la gerencia de producción puede tener un gran valor como arma competitiva en la estrategia general de una organización. Son todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios y este evalúa el Costo para producir a bajo costo y competir con esta estrategia sin dejar de ser rentable.

Asimismo, el proceso o sea el diseño del sistema de producción física, la selección de tecnología e instalaciones, capacidad: determinación de niveles óptimos de producción, inventario: nivel de materias primas, de producto en proceso y producto terminado, fuerza de trabajo: diseños de cargos, medición normas y técnicas de trabajo, calidad: asegura bienes y servicios de alta calidad se pueden formular las siguientes preguntas:

¿Están las instalaciones ubicadas en forma efectiva?

¿Se usa un flujo eficiente y efectivo de operaciones para convertir insumos en productos?

¿Se fabrica el producto de acuerdo con el pedido o para almacenarlo, o para ambos Propósitos?

¿Es esta actividad muy efectiva o eficiente?

¿Se pronostica en forma regular y efectiva la demanda general del producto o servicio?

¿Se han reducido al mínimo los costos agregados de planificación, de contratación y despido de personal, de tiempo extra y tiempo menor de trabajo, de subcontratación, de costos atribuibles a inventarios?

¿Se realizan efectivamente actividades de cargue, despacho y programación?

¿Se han establecido los costos de pedido de inventario, de compra, recepción y despacho y los costos de las devoluciones?

¿Posee la firma un sistema efectivo de control de inventarios?

¿Posee la empresa un sistema de compartimientos, de kárdex, un sistema computarizado, un sistema económico de control de cantidad de órdenes, un sistema de planificación de requisitos de materiales, un sistema de punto de pedido?

¿Son las normas de producción clara, razonable y efectiva? ¿Se han establecido el Sistema de recompensas y sanciones en relación con la productividad?

¿Son bajas las tasas de ausentismo y de rotación entre empleados de producción? ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados de producción?

¿Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad?

¿Se han fijado y analizados los costos de calidad de prevención, de evaluación, de fallas internas y de fallas externas?

Auditoria de investigación y desarrollo

De acuerdo a Ariaza Osorio (2010), en ella se analiza las estrategias de desarrollo de nuevos productos en la empresa y puede tomar dos formas: Desarrollo interno del producto cuando la empresa posee su propio departamento de desarrollo y producción. Desarrollo del producto por contrato en el cual la empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar nuevos productos. Se pueden formular preguntas como:

¿Ha analizado la organización las prácticas de investigación y desarrollo en su mercado básico?

¿Posee la organización el personal requerido, las instalaciones y equipos, los flujos de información y los recursos para una exitosa investigación?

¿Ha creado la empresa su propio departamento de investigación y desarrollo? ¿Está en capacidad de financiarlos?

¿Conoce la organización sobre licencias nacionales y extranjeras, honorarios de regalías, patentes, marcas comerciales y otras regulaciones aplicables a la investigación y desarrollo?

Es así, como un número creciente de organizaciones exitosas emplean la auditoría interna, para obtener ventajas sobre otras que no usan el enfoque de Gerencia Estratégica en su proceso de toma de decisiones, además, ofrece un marco práctico para efectuar un análisis de fortalezas y debilidades internas aplicable a todo tipo de organizaciones.

Análisis Externo

La calidad y la cantidad de información ambiental disponible a aumentado, lo cual crea un amplio aspecto de nuevas oportunidades y amenazas para la organización, la auditoría externa se concentra en hechos

incontrolables para la organización y que producen impacto sobre los productos, mercados y organizaciones. La auditoría externa implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, política demográfica, geográfica, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización, también permite a una organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias, hechos e impactos sobre la organización.

Marco para efectuar auditoria externa

Según la Corporación Universitaria Remington (2008), permite escoger las variables ambientales claves, seleccionar fuentes de información ambiental, predecir las variables ambientales, construir una matriz de evaluación del factor externo, construir una matriz de perfil competitivo, debido a la creciente turbulencia en los ambientes empresariales del mundo, la auditoría externa se ha convertido en una porción explícita y compleja del proceso de gerencia estratégica. Esta comienza con la selección de variables por controlar que pueden variar, de acuerdo con la situación de la empresa. Las variables se clasifican en cinco categorías:

Fuerzas económicas, los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, entre ellos se encuentran: los patrones de compra, la inflación, las tasas de interés, la disponibilidad de crédito, las tendencias de desempleo, las tasas de inflación y el valor del dinero

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas, las organizaciones se ven amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen por los cambios de variables como: número de matrimonios, tasas de emigración e inmigración, nivel educativo y responsabilidad social,

cambios poblacionales por raza, edad, sexo, cambios regionales de gustos y preferencias, hábitos de compra, estilo de vida.

Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas, el cambio de estas fuerzas puede representar amenazas y oportunidades claves para la organización, entre estas fuerzas se encuentran: cambios en leyes, regulación de importación - exportación, cambio en políticas monetarias, situación política, actividades terroristas, elecciones.

Fuerzas tecnológicas, las innovaciones tecnológicas, traen consecuencias en la organización, pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores clientes, procesos y la posición competitiva de una organización. La identificación y evaluación de amenazas y oportunidades tecnológicas claves pueden llegar a convertirse en la parte más importante de la auditoría externa.

Fuerzas competitivas, el análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de la competencia. Las debilidades de los competidores más importantes pueden representar oportunidades externas y las fortalezas pueden significar amenazas claves. Las empresas que no identifiquen, controlen, pronostiquen y evalúen las variables ambientales es posible que no lleguen a anticiparse a las amenazas y oportunidades existentes.

Ello podría conducir a que sigan estrategias inefectivas. Una responsabilidad decisiva de los estrategas consiste en desarrollar un sistema efectivo de auditoría externa. El enfoque de auditoría externa se puede usar en forma efectiva en cualquier organización sin importar su tipo o tamaño. Seleccionar fuentes de información ambiental porque la información ambiental se puede obtener de información inédita contenida en investigaciones de mercado, encuestas de clientes, discursos en reuniones de profesionales, conversación con personas vinculadas a la empresa, entrevistas y fotografías.

Organización privada en época de transformaciones

Bauman, Z. (2003), p. 22 “Más que una época de cambios, afrontamos un cambio de época como en su momento lo fue el paso a la sociedad industrial. La incertidumbre y la sensación de riesgo dominan los grandes procesos de cambio y transformación social que vivimos en la actualidad, a la vez que determinan las trayectorias vitales de las personas”. En este sentido cabe destacar que este cambio no ha encontrado a los poderes públicos en un gran momento. El poder económico se ha globalizado, en tanto las instituciones políticas y el poder que de ellas emana se han quedado anclados en el territorio. Y en ese territorio es donde los problemas que generan la mundialización económica y los procesos de individualización se manifiestan diariamente. Han cambiado los problemas a los que las políticas públicas se enfrentan, y ha cambiado también la manera de gestionarlos y esto importa porque la forma concreta en que los poderes públicos o las sociedades abordan los temas de desigualdad y exclusión social se convierte en uno de sus factores explicativos clave.

En efecto, estos cambios no han encontrado a los poderes públicos en su mejor momento. El mercado y el poder económico subyacente se han globalizado, mientras las instituciones políticas, y el poder que de ellas emana, siguen en buena parte anclados al territorio. Y es en ese territorio donde los problemas que generan la mundialización económica y los procesos de individualización se manifiestan diariamente.

El autor antes mencionado con muchos caracteriza este ciclo de reestructuración como una fase de cambio de paradigma social, de alcance similar al que representó la transición del Antiguo Régimen a la sociedad industrial, o de ésta a la fase del Estado social-keynesiano, en un sistema de producción que se ha denominado fordista. No obstante, pues ante una tercera ruptura histórica contemporánea de gran magnitud, a la que nosotros

hemos aludido como cambio de época. ¿Cómo afecta todo ello al papel de las políticas públicas en general y de las políticas sociales en particular, así como en su respectivo impacto en los procesos de cambio y transformación social? Desde este punto de vista, las dimensiones de cambio son varias. La primera que hay que destacar es el paso de una sociedad de clases a una sociedad con multiplicidad de ejes de desigualdad, que puede dar niveles más altos de riqueza para algunos, pero también nuevos espacios de exclusión social. Todo ello ha ido obligando a reestructurar los regímenes de protección social, con cambios en los sistemas públicos de salud y de pensiones con numerosas propuestas de retrasar la edad de jubilación; y ha obligado a buscar respuestas nuevas contra el paro juvenil y el paro de larga duración, creando también políticas de rentas mínimas y servicios sociales y políticas urbanas orientadas hacia la vivienda social y la regeneración de barrios muy afectados y degradados.

Vemos entonces como se ha ido pasando de una economía industrial-fordista a una economía cada vez más terciarizada, con procesos de globalización galopantes y, de forma simultánea, revalorizadora del ámbito local. Una economía muy intensiva en capital y conocimiento, y mucho más flexible en sus aspectos productivos y laborales. Todo esto ha impactado en el ámbito de las políticas de empleo, causando procesos de precarización generalizada, y con constantes cambios en las prestaciones por desempleo, por despido, o en los horarios y la jornada de trabajo.

Por otro lado, otra dimensión de cambio muy importante se ha ubicado en la esfera familiar y en las relaciones de género. El predominio de la familia nuclear, con esquemas rígidos y estables de relación entre los ámbitos doméstico y profesional, sobre la base de relaciones patriarcales de género, ha ido dejando paso a una pluralidad de nuevas formas de convivencia, con altos índices de monoparentalidad, y a nuevas lógicas de relación empleo-familia a partir del cuestionamiento de los roles tradicionales por sexo. Todo

ello ha conllevado la aparición de un espacio político de género. En él, se articulan políticas con raíces en el modelo de doble salario, programas de igualdad en el empleo y servicios a las familias, educación infantil, residencias de ancianos, etc.

Así mismo los cambios ya mencionados se han ido transfiriendo a la esfera política en clave de impactos sobre programas sectoriales del Estado de Bienestar, con necesidad de modificar las políticas de protección social y empleo, mientras que han ido exigiendo la aparición de nuevos espacios públicos de acción contra la exclusión y a favor de la igualdad de género. Pero, lo cierto es que han ido surgiendo nuevos temas. Por un lado, han ido apareciendo en el campo simbólico-cultural valores e identidades desligadas de la lógica clasista, y también nuevas y diversas formas de acción colectiva, más allá de los partidos y sindicatos clásicos. Todo esto genera presiones hacia nuevos espacios deliberativos y participativos en el sistema democrático, y presiones hacia modelos de gestión pública que vayan más allá de la lógica burocrática tradicional.

Por otro lado, los impactos en los aspectos territoriales de cómo el poder está organizado son evidentes, las conformaciones políticas, sociales, económicas y culturales tanto del Estado liberal como del Estado de Bienestar habían tenido en el Estado-nación su casi único anclaje y referente territorial. En la actualidad, las antiguas estructuras estatal-nacionales abren paso a nuevas articulaciones de gobierno multinivel, donde los ejes y las redes de tipo local-global cobran fuerza. En síntesis, los cuatro grandes espacios de intervención de las políticas sociales (protección, empleo, género y exclusión), estarían operando cada vez más en marcos políticos de gobierno multinivel y en red, y también bajo presiones para avanzar hacia procesos democráticos más participativos y menos burocratizados. Tenemos aquí un ejemplo más de la relación entre cambios en los contenidos de los problemas a los que las políticas públicas quieren enfrentarse y la necesidad

de cambio tanto en la manera política de gestionar la situación como en las formas concretas en que han de operar las nuevas políticas públicas.

www.bdigital.ula.ve

Bases Legales

Tratados Internacionales: Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo de San Salvador"

En este protocolo se destaca en el Artículo 6 lo referente al Derecho al Trabajo, se tiene que 1. Toda persona tiene derecho al trabajo, el cual incluye la oportunidad de obtener los medios para llevar una vida digna y decorosa a través del desempeño de una actividad lícita libremente escogida o aceptada y 2. Los Estados partes se comprometen a adoptar las medidas que garanticen plena efectividad al derecho al trabajo, en especial las referidas al logro del pleno empleo, a la orientación vocacional y al desarrollo de proyectos de capacitación técnico-profesional, particularmente aquellos destinados a los minusválidos. Los Estados partes se comprometen también a ejecutar y a fortalecer programas que coadyuven a una adecuada atención familiar, encaminados a que la mujer pueda contar con una efectiva posibilidad de ejercer el derecho al trabajo.

En referencia al Artículo 7 se plantean las Condiciones Justas, Equitativas y Satisfactorias de Trabajo, por ello destaca que los Estados partes en el presente Protocolo reconocen que el derecho al trabajo al que se refiere el artículo anterior, supone que toda persona goce del mismo en condiciones justas, equitativas y satisfactorias, para lo cual dichos Estados garantizarán en sus legislaciones nacionales, de manera particular:

- a. Una remuneración que asegure como mínimo a todos los trabajadores condiciones de subsistencia digna y decorosa para ellos y sus familias y un salario equitativo e igual por trabajo igual, sin ninguna distinción;
- b. El derecho de todo trabajador a seguir su vocación y a dedicarse a la actividad que mejor responda a sus expectativas y a cambiar de empleo, de acuerdo con la reglamentación nacional respectiva.

c. El derecho del trabajador a la promoción o ascenso dentro de su trabajo para lo cual se tendrán en cuenta sus calificaciones, competencia, probidad y tiempo de servicio.

d. La estabilidad de los trabajadores en sus empleos, de acuerdo con las características de las industrias y profesiones y con las causas de justa separación. En casos de despido injustificado, el trabajador tendrá derecho a una indemnización o a la readmisión en el empleo o a cualesquier otra prestación prevista por la legislación nacional.

e. Seguridad e higiene en el trabajo.

f. La prohibición de trabajo nocturno o en labores insalubres o peligrosas a los menores de 18 años y, en general, de todo trabajo que pueda poner en peligro su salud, seguridad o moral. Cuando se trate de menores de 16 años, la jornada de trabajo deberá subordinarse a las disposiciones sobre educación obligatoria y en ningún caso podrá constituir un impedimento para la asistencia escolar o ser una limitación para beneficiarse de la instrucción recibida.

g. Las limitaciones razonables de las horas de trabajo, tanto diarias como semanales. Las jornadas serán de menor duración cuando se trate de trabajos peligrosos, insalubres o nocturnos.

h. El descanso, el disfrute del tiempo libre, las vacaciones pagadas, así como la remuneración de los días feriados nacionales.

Por su parte lo dispuesto en este tratado, son fundamentos que de alguna u otra forma viene a resguardar el derecho al trabajo y las condiciones legítimas de los trabajadores; así mismo obliga a cada Estado disponer de los derechos adecuados para el ejercicio laboral de cada trabajador, sin desmejora alguna. De esta forma vemos que este tratado internación busca orientar tanto a la empresa pública como privada en el ejercicio económico y laboral buscado siempre los mejores beneficios para el trabajador.

Convenio Económico de Bogotá los Estados Americanos representados en la Novena Conferencia Internacional Americana.

Este convenio destaca en el Artículo 1 que los Estados Americanos, representados en la IX Conferencia Internacional Americana y que en lo sucesivo se denominarán los Estados, declaran que tienen el deber de cooperar para la solución de sus problemas económicos, y de actuar en sus relaciones económicas internacionales animados por el espíritu americanista de buena vecindad.

Por su parte, en el Artículo 2 se señala que los propósitos de la cooperación a que se refiere este Convenio y los principios que la inspiran son los que marcan la Carta de las Naciones Unidas, la Carta Económica de las Américas y la Carta de la Organización de los Estados Americanos. Además, en el Artículo 5 se propone que los Estados reiteran que el uso productivo de sus recursos humanos-materiales, interesa y beneficia a todos los países, por ello:

a) El desarrollo económico en general, incluida la explotación de los recursos naturales, la diversificación de las economías y el perfeccionamiento tecnológico, mejorará las posibilidades de empleo, aumentará la productividad y la remuneración de la mano de obra, incrementará la demanda de mercancías y servicios, contribuirá a equilibrar las economías, expansionará el comercio internacional y elevará el nivel de los ingresos reales;

b) La sana industrialización, en particular de aquellos Estados que no han logrado aprovechar plenamente sus recursos naturales, es indispensable para alcanzar los fines indicados en el inciso anterior.

Cooperación Financiera

En relación a la Cooperación Financiera se destaca en el Artículo 19 que los Estados reiteran los propósitos de facilitar un alto nivel de intercambio comercial entre ellos y con el resto del mundo y de promover el progreso económico y social en general por medio del estímulo a la inversión local de ahorros nacionales y al capital extranjero privado, y se comprometen a continuar fomentando la realización de estos propósitos. También, los Estados Miembros del Fondo Monetario Internacional reafirman los propósitos del Fondo y, en condiciones normales, utilizarán sus servicios para lograr los propósitos del mismo, los cuales facilitarán la realización de las finalidades mencionadas anteriormente.

Todos los Estados convienen, en los casos apropiados, en complementar la cooperación financiera para los propósitos mencionados: a) Por medio de acuerdos bilaterales de estabilización, no discriminatorios sobre bases mutuamente ventajosas; y b) Mediante la utilización de aquellas instituciones que sea conveniente crear en el futuro y de las cuales sean miembros.

Con respecto al Artículo 22 se dictamina que los Estados declaran que la inversión de capitales privados y la introducción de técnicas modernas y capacidad administrativa de otros países para fines productivos y económicos y socialmente adecuados, constituye un factor importante de su desarrollo económico general y del progreso social consiguiente.

Reconocen que la corriente de inversiones internacionales de capitales será estimulada en la medida en que los Estados ofrezcan a los nacionales de otros países oportunidades para hacer sus inversiones, y seguridad para las inversiones existentes y futuras.

De acuerdo a lo planteado en este tratado internacional el cual viene a resaltar el crecimiento económico a través de las relaciones comerciales entre los países americanos, así mismo debe existir la ayuda económica y las herramientas necesarias tanto en talento humano como en recursos

naturales para explotar el crecimiento económico a nivel mundial mediante estas relaciones entre los estados miembros.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La carta magna venezolana destaca en cuanto a los Derechos Económicos en el Artículo 112 que Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

De igual manera, en el Artículo 114 se plantea lo concerniente al ilícito económico, la especulación, el acaparamiento, la usura, la cartelización y otros delitos conexos, serán penados severamente de acuerdo con la ley. El Artículo 117 señala que Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

En referencia al Artículo 118 se plantea que se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para

desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos. El estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

Asimismo, los capitales extranjeros recibirán tratamiento equitativo. Los Estados, por lo tanto, acuerdan no tomar medidas sin justificación o sin razones válidas o discriminatorias que lesionen los derechos legalmente adquiridos o los intereses de nacionales de otros países en las empresas, capitales, especialidades, artes o tecnologías que éstos hubieren suministrado. Los Estados se darán recíprocamente facilidades y estímulos apropiados para la inversión y reinversión de capitales extranjeros y no impondrán restricciones injustificables para la transferencia de tales capitales y de sus ganancias.

Los Estados acuerdan que no impondrán en sus respectivos territorios trabas irrazonables o injustificables que priven a otros Estados de obtener, en condiciones equitativas, el capital, las habilidades y las técnicas necesarias para su desarrollo económico. No obstante, el Estado Venezolano como lo dispone en su Carta Magna el derecho que tiene toda persona de practicar una actividad económica libre y lícita dentro del territorio nacional, dispone de igual forma los beneficios y libertad para ejecutarlas; disponiendo de las medidas necesarias para su mejor funcionamiento, además cuya legislación abarca para el capital extranjero respetando todos los beneficios y ganancias de las mismas.

Decreto con Rango de Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Dentro de este decreto, se percibe en el Artículo 1 que tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica y de innovación, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.

Con relación a la promoción y estímulo del talento humano, el Artículo 40 precisa que el Ejecutivo Nacional promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial.

En cuanto a los incentivos para la inserción y movilización, el Artículo 41 señala que el Ejecutivo Nacional diseñará e instrumentará incentivos necesarios para estimular la formación e inserción del talento humano especializado en las empresas e instituciones académicas. Asimismo, implementará incentivos destinados al intercambio y movilización del talento humano entre las empresas e instituciones académicas. Por su parte, el Artículo 42 deja ver que el Ejecutivo Nacional estimulará la formación del talento humano especializado a través del financiamiento total o parcial de sus estudios e investigaciones y de incentivos tales como premios, becas, subvenciones, o cualquier otro reconocimiento que sirva para impulsar la producción científica, tecnológica y de innovación.

Ley Orgánica de Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Se aprecia en el Artículo 15, de los tratados pactos y convenciones internacionales En la aplicación de la presente Ley tendrán carácter obligatorio, conforme a lo previsto en el artículo 23 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los tratados, pactos y convenciones suscritos y ratificados por la República, siempre que sean más favorables que la legislación laboral nacional.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1. Matriz de Categorización

Objetivo general: Analizar los constructos teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones.

Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Indicador	Subindicador	Fuente
Precisar los procesos de la gerencia estratégica para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones.	Gerencia estratégica	Procesos de la gerencia estratégica	Formulación de la Estrategia	Identificación de la Estrategia Diagnóstico Estratégico Conclusiones Estratégicas. Planteamiento del Direccionamiento.	Pérez y Ramírez (2010)
			Ejecución de la Estrategia. Evaluación Estrategias.		
Estudiar los componentes de la gerencia estratégica para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones.		Componentes de la gerencia estratégica	Misión de la compañía.	Análisis interno. Ambiente externo. Análisis estratégico y selección.	Henderson (2008)
			Objetivos a largo plazo. Estrategias genéricas y las estrategias de negocio. Planes de acción y objetivos. Tácticas funcionales. Políticas que fomenten la acción. Reducción de personal.		

Describir las estrategias gerenciales que demandan las organizaciones en época de transformaciones.	Estrategias gerenciales	Determinar donde se encuentra la empresa. Determinar a dónde se quiere llegar. Determinar cómo llegar hasta ahí.	Henderson (2008)
Caracterizar las herramientas para la formulación de estrategias dentro de las organizaciones privadas.	Herramientas para la formulación de estrategias	Valores Cultura organizacional Marco analítico Análisis interno Análisis externo	Ariza Osorio (2010)

Fuente: González (2018)

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Para el desarrollo de esta investigación, se hizo necesario establecer la estructura metodológica; para tal efecto, se tiene el presente capítulo donde se establece el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el análisis e interpretación de la información y el procedimiento llevado a cabo en cada una de las fases investigativas.

Tipo de investigación

En atención al objeto de estudio, la realidad metódica para el alcance de los objetivos, conlleva a plantear una investigación de tipo documental; bajo este enfoque, la investigación tiene carácter documental por cuanto procura Analizar los constructores teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones.

Aunado a ello, se establece el carácter analítico para la obtención de sus resultados, conceptualizándolo a juicio de Arias (2006, p. 42) como "aquella que trata de entender las situaciones en términos de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que conforman cada totalidad y las interconexiones que explican su integración. Esta investigación implica la síntesis posterior de lo analizado"

En efecto, el esquema de la presente investigación estuvo destinado a comprender los componentes propios del fenómeno estudiado a efectos de descubrirlos en su totalidad; por ello, se tomó en cuentas los aspectos relacionados con la gerencia estratégica para viabilizar las acciones de las

organizaciones privadas en época de transformaciones con el fin de analizarlos de forma profunda sobre la base de las subcategorías, indicadores y subindicadores propuestos en función a presentar una síntesis posterior como resultado de la investigación.

Diseño de la investigación

De acuerdo al problema de la investigación, la base de este trabajo se encuentra en el estudio de los objetivos establecidos con el propósito de obtener los conocimientos generales de los mismos, con el apoyo de bibliografías y diversos documentos consultados, destacando el criterio y pensamiento de la investigadora, por estas razones se asume un diseño bibliográfico-analítico.

En ese sentido, Palella y Martins (2010, p. 87) lo define como aquel procedimiento metodológico dirigido a "la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables." Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

Para cumplir tal cometido, se tomaron como principales instrumentos de la investigación la ficha bibliográfica, hemerográfica, de artículos contenidos en libros o enciclopedias y fichas de síntesis; todas ellas, contempladas bajo la definición de Tamayo y Tamayo (2004, p.76), quien la considera como "tarjetas de cartulina o papel, que sirven para recoger información escrita del material escrito consultado, recibiendo diversos nombres según su finalidad"

Unidades de Análisis

La unidad de estudio o unidad de análisis está referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. Es así como la unidad puede estar dada por una persona, un grupo, un objeto u otro que contenga claramente los eventos a investigar. Hurtado (2000, p.11) resalta que “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se pueda dar una respuesta completa y no parcial a las interrogantes de la investigación”

Es así como en la presente investigación las unidades de análisis estuvo constituida por el estudio, análisis e interpretación de los Procesos de la gerencia estratégica, los componentes de la gerencia estratégica, las estrategias gerenciales y las herramientas de la gerencia estratégica tomando como fuentes primarias para la recolección de información a Pérez y Ramírez (2010), Henderson (2008) y Ariza Osorio (2010)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para llevar a cabo este enfoque metodológico es necesario el planteamiento de la técnica, entendida como “parte del método que consiste en un procedimiento o conjunto de procedimientos, regulado y previsto de una determinada eficacia” tal como lo afirma Sabino (2006, p. 56) En ese sentido, fue oportuno hacer uso de diversas técnicas como las de subrayado, fichas, citas y notas de referencias bibliográficas y de ampliación de texto, construcción de índices, presentación de cuadros, presentación del trabajo escrito, entre otras.

Ahora, en cuanto a la información documental, se trabajó a través de fuentes primarias, entendidas según Hernández, Fernández y Baptista (2010,

p. 276), como aquellas donde se “... proporcionan datos de primera mano, directamente del autor” y en fuentes secundarias, entendidas como “compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular... donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis o disertaciones y otros documentos relevantes”

En cuanto a la recolección de datos, según Balestrini (2008, p. 7), son “aquellos medios impresos dispositivos, herramientas o aparatos que se utilizan para registrar las observaciones, donde se recopilan los resultados (datos) de la aplicación de alguna técnicas.” Para el caso en particular, se utilizaron principalmente dos instrumentos como son la ficha y el resumen; las cuales para su aplicación, se estableció un sistema de identificación y verificación del material recolectado, ordenando los datos a través de las fichas, seleccionando el contenido a estudiar y realizando resúmenes y posteriormente, realizar la comparación de los datos adquiridos a fin de dictaminar los ajustes necesarios que permitirá determinar la validez, confiabilidad y exactitud de la información.

Por tanto, la razón de la autora, las fichas utilizadas se define como aquella en la que se transcriben los datos esenciales de un libro (autor, título del libro, edición, lugar de edición, editorial, fecha, número total de páginas, temas generales que cubren el texto del libro, índice general)

En cuanto a la ficha hemerográfica es aquella en la que se registran los datos esenciales del artículo y de la revista (o periódicos) donde fue publicado. Debiendo contener autor, nombre del artículo, nombre de la revista o periódico, editorial, número de la revista y fecha de la misma, páginas donde se encuentra el artículo e información referente al tema tratado. Por su parte, la ficha de artículos contenidos en libros o enciclopedias, es aquella en la que se registran los datos esenciales del artículo y el libro donde fue publicado, debiendo contener: autor, nombre del artículo, páginas, autor de la obra, título de la obra y demás datos de la ficha

bibliográfica.

También se encuentran las fichas de síntesis, con utilizadas para consignar, en pocas palabras, el extracto del texto consultado; son elementos se constituyen de: autor, nombre del artículo, páginas que comprende la parte sintetizada, temas o su tema que se sintetizó y síntesis.

Previsto de esta manera, se contemplan los lineamientos generales para la redacción de los mismos, como es el caso de la claridad y sencillez; así, en observancia de los objetivos perseguidos, proporcionando un contenido clarificado y orientado hacia los mismos. Por tanto, los instrumentos de recolección de datos para este estudio obtienen validez y confiabilidad al no distorsionar la información recabada de las fuentes correspondientes, las cuales se presenta bajo las normas de derechos de autor.

Por su parte, el resumen puede entenderse como una técnica de recolección que "debe tener cuerpo propio y contenido coherente", tal como lo expresan Tamayo y Tamayo (2004); por lo cual, el contenido del resumen debe buscar un propósito de estudio, evitando el exceso de complejidad o condensación de la redacción para no crear ideas falsas, resaltando las características más importantes que implique el estudio o escrito consultado llevando a la conclusión del interés o valor de los resultados y su significancia expresando el descubrimiento que sea su experiencia.

Planteado de esta manera, la recolección de la información fue dada en las condiciones señaladas a través de la selección de textos, por medio de las fichas descritas; quienes, organizaran las fuentes de información de las cuales se tomaran los datos para ejecutar los resúmenes sobre los contenidos que den sustento científico a la investigación por cuanto la misma, como se ha señalado, es de tipo documental con diseño bibliográfico-analítico. Ahora, dicha recolección estará centrada en los temas referentes al delito, sus componentes, la antijuridicidad y la necesidad de delitos previstos

en leyes, donde concluida dará cabida al análisis e interpretación bajo los criterios siguientes.

Técnica de Análisis e Interpretación de la Información

El valor estructura del diseño de investigación selecto, radica en la clasificación de la información, la cual se realizó tomando en cuenta los objetivos e interrogante de investigación, partiendo de la lectura evaluativa, del resumen lógico y fichas de trabajo, hasta llegar al procesamiento de los datos que permitirán el logro de los objetivos planteados.

A este respecto, señala Sabino (2006, p. 125), como el procesamiento de datos de una investigación documental es "la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo realizado. En la investigación documental, el procesamiento de datos está conformado por la estructura y redacción del trabajo, así como por el manejo de las referencias documentales"

En efecto, el procesamiento de datos se ve constituido por la interacción y organización dada a la información recabada durante la investigación. Así pues, el procesamiento de datos se configura de la estructura y tratamiento de la información, para el presente trabajo consistió en el análisis y la interpretación en contraste de las opiniones de diversos autores acerca de la gerencia estratégica en las organizaciones privadas en época de transformación.

En cuanto al análisis progresivo de la información estudiada surgirán las conclusiones y recomendaciones, las cuales fueron evaluadas y perfeccionadas a través de un proceso de síntesis; entendido de esta manera, se mantuvo el contenido y la secuencia lógica del orden de ideas, el criterio uniforme para recolectar la información de conformidad con los

objetivos del trabajo y finalmente, el manejo del vocabulario para su presentación cognitiva; con ello, el análisis e interpretación de la información se orientará a la consecución científica, válida y confiable de la información obtenida como aporte para la ciencia del Derecho Mercantil.

Procedimiento de la Investigación.

La realización de una investigación conlleva recorrer una serie de fases en las que el investigador se concentra en una tarea específica de la misma. Según Palella y Martins (2010, p. 175) “aunque toda investigación posee características propias, hay un amplio consenso en señalar etapas generales que ocurren en toda investigación. Aun a riesgo de asumir la pérdida de información que supone condenar en unas pocas hojas el trabajo de varios años de investigación” En base a lo antes explicado, la presente investigación se desarrolló en varias fases, las cuales se describen seguidamente.

Primera fase: Se realizó a través de la planificación de las actividades necesarias para dar cumplimiento a la investigación, estudiando la magnitud del problema del tema objeto de estudio para realizar la respectiva formulación de las interrogantes que guían investigación.

Segunda fase: En esta fase se eligió la documentación que conformó el marco teórico para definir las categoría principal, subcategorías, indicadores y subindicadores, lo cual permitió dar una profundización al tema de la gerencia estratégica desde la perspectiva de los autores consultados.

Tercera Fase: Esta referida la investigación documental, a través de las técnicas de recopilación y análisis de datos, información y documentación referente al tema, los cuales fueron sometidos a un proceso de estudio, análisis e interpretación y reflexión para ser conceptualizadas, categorizadas.

Cuarta Fase: Se refiere al análisis e integración de los resultados, el cual se hizo a través de las conexiones de la categoría, subcategorías, indicadores y sub indicadores y a través del contraste con la información presentada en el marco teórico y la postura asumida por la investigadora, procedimiento que se conoce como triangulación de la información.

Quinta Fase: en ella, se produjo el análisis e interpretación de los resultados dio como resultado a la teorización, la cual después de contrastada con las teorías precedentes puede generar un nuevo conocimiento o ratificar el ya existente. Todo ello, condujo a elaborar las conclusiones a partir de los objetivos de la investigación, así como a formular las recomendaciones.

Sexta Fase: estuvo dirigida a la elaboración del informe atendiendo a las pautas establecidas por la Universidad de los Andes y las Normas APA para luego hacer la inscripción respectiva del trabajo de grado a la coordinación respectiva con lo cual se espera a realizar la disertación ante el jurado designado por esta ilustre casa de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según Galindo (1998, p. 76), para el análisis hay que partir que el discurso y la vida son difícilmente reductibles a un mismo patrón signifiicante, por lo que la procura de la verdad deviene en elemento de poca significancia. En lugar de ello la búsqueda el investigador debe enfocarse en traducir de manera verosímil lo obtenido en la búsqueda de información de diversas fuentes como teóricas, legales y jurisprudencias a fin de dar un significado a lo extraído de los textos pero sin desligarlo del contexto social, por lo que el análisis ha de ser comprensivo e integrador pero sin afán reduccionista.

Al tomar como base los objetivos planteados en el presente trabajo, ubicado dentro del modelo documental, aplicado en la rama del Derecho Mercantil, específicamente en el área organizacional de Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, con la finalidad de crear Constructores Teóricos que fundamentan la Gerencia Estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones para brindar las herramientas necesarias que impulsen el crecimiento de estas organizaciones, contando con una gama de opciones que se encontraron a través de estudios teóricos el cual suplen como modelo estratégicos para la productividad y alcance de los objetivos de las mismas.

Objetivo específico N° 1: Precisar los procesos de la gerencia estratégica para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones.

El proceso de la Gerencia Estratégico es un aspecto fundamental para el crecimiento y productividad de la organización el cual consiste en una serie de actividades coordinadas y sistemáticas que son ejecutadas en conjunto por los trabajadores de la empresa y sus directivos, con la finalidad de realizar un

análisis exhausto tanto cualitativo como cuantitativo que le permita así obtener los criterios apropiados para la toma de decisiones dentro de la organización.

Cuadro 2. Proceso de la gerencia estratégica

Subcategoría	Indicador	Aspectos Teóricos	Análisis
Procesos de la gerencia estratégica	Formulación de la Estrategia	Pérez y Ramírez (2010, p. 45-49), organizan el proceso de la gerencia estratégica en tres pasos generales a saber: formulación, ejecución y evaluación, el primero es la formulación de estrategias, dentro de esta se encuentran la identificación estratégica, el diagnóstico estratégico, las conclusiones estratégicas y el planteamiento del direccionamiento, el segundo paso está la ejecución de estrategias y el tercero la evaluación estrategias.	En cuanto al estudio de este proceso se evidencia factores importantes para la formulación de la estrategia, como la evaluación de factores internos y externos de la organización, de la misma manera se deben tomar en cuenta la misión, visión, valores, objetivos, políticas, clima cultural, etc. Seguidamente se debe aplicar la estrategia y es allí donde viene el cambio dentro de la organización, se considera la etapa más difícil donde los gerentes deben motivar los empleados a dar lo mejor de sí para el éxito de las mismas, aunado a ello se deben plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo donde se cumplan cada una de las metas. Por ultimo está la evaluación de la estrategia, el cual consiste en analizar y relacionar los objetivos planteados con la realidad, donde se realiza la medición de desempeño y se aplican los correctivos necesarios para mejorar la
	Ejecución de la Estrategia.	La Corporación Universitaria Remington (2008); destaca que la formulación de la estrategia implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados. La ejecución de estrategias es sinónimo de cambio.	
	Evaluación Estrategias.	La formulación exitosa de estrategias no es en forma alguna garantía de ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y	

		gerentes. La diferencia entre la planeación y la Gerencia Estratégica radica en la ejecución de estrategias.	productividad de la organización por lo tanto esta etapa se convierte en la más decisiva durante el proceso.
--	--	--	--

Fuente: Uzcátegui (2018)

No obstante, este proceso se vuelve esencial para organizar detalladamente las estrategias adecuadas que debe ejecutar la organización en épocas de transformaciones, debido a que le permite estudiar, ejecutar y evaluar las herramientas con el cual cuenta para la mejor aplicación de la misma; es por ellos que se aplican varias fases en este proceso consecuente de actividades coordinadas y estudiadas por diversos autores.

Ante lo planteado, este objetivo genera un enfoque sustancial para aportar estrategias importantes en el manejo organización, debido a que este conjunto de actividades coordinadas conforman un proceso limpio y adecuado para el crecimiento de toda organización, conformado por etapas puntuales que en engloba el funcionamiento total a corto, mediano y a largo plazo.

La formulación de la estrategia es clave, toda organización debe trabajar de acuerdo a estrategias específicas que direccionen sus objetivos y por ende se debe tener una misión clara el cual depende de tiempo; aunado a ello para la formulación de la estrategia es importante considerar la competitividad que existe en el mercado realizando un estudio externo donde se evalúen de las oportunidades y amenazas con que cuenta la organización, así mismo se debe realizar un estudio de las fortalezas y debilidades que posee la misma ubicado en un estudio interno.

Así mismo la ejecución de la estrategia es considerada como el cambio obtenido en la organización; donde entran aspectos esenciales como la motivación a los trabajadores, el liderazgo de los directivos, por último la evaluación; la cual comprende una etapa decisiva y sustancial donde se manejan factores como el nivel de desempeño y el análisis de si se cumplieron

los objetivos trazados y los correctivos adecuados para mejorar las debilidades encontradas.

De esta manera, en épocas de transformaciones independiente de los factores congruentes, las organizaciones en este caso privadas debe contar con un plan estratégico que le permita direccionar su rumbo en crecimiento; es por ello que es importante considerar este proceso como lo señala los autores antes mencionados, donde establece un conjunto de actividades a seguir de forma ordenada donde le brinda una serie de herramientas para aplicar las estrategias adecuadas que coadyuven al éxito de la misma.

Objetivo N° 2 Estudiar los componentes de la gerencia estratégica para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones.

En principio actualmente existe la necesidad dentro de las organizaciones de aplicar componentes estratégicos que le sirvan como impulso para crecer y tomar decisiones en momentos de incertidumbres; para ello se requiere tener claro cuál es su misión, objetivos, metas, es decir; mantener claro su horizonte, así mismo debe tener un análisis de los recursos con los que cuenta para ejecutar dichos componentes.

Por consiguiente, estos componentes le permiten a la organización establecerse planes de acción a corto y largo plazo, planificando actividades y estrategias funcionales el cual impulsa a cumplimiento de las metas, analizando previamente la competitividad, los productos del mercado y como establecer su permanencia en el mercado, aunando a ello debe implementar políticas adecuadas que agilicen la toma de decisiones en momentos críticos e inesperados dentro de la organización, para ellos se toman en cuenta el liderazgo y las capacidades dentro de la gerencia estratégica

Cuadro 3. Componentes de la gerencia estratégica

Subcategoría	Indicador	Aspecto teórico	Análisis
Componentes de la gerencia estratégica	Objetivos a largo plazo. Estrategias genéricas y las estrategias de negocio. Planes de acción y objetivos. Tácticas funcionales. Políticas que fomenten la acción. Reducción de personal.	Pearce y Robinson (2015; p. 22), la misión identifica el alcance de sus operaciones. La misión describe los productos y/o servicios provistos por la compañía, el mercado que le interesa, y las áreas tecnológicas que quiere enfatizar con el propósito de reflejar sus valores y sus prioridades al momento de tomar decisiones. Pearce y Robinson (2015; p. 25), que es importante contar con otro componente como son los objetivos a largo plazo el cual representan los resultados que la organización espera. Según Joan Ramón Sanchís Palacio (2017; p14), las estrategias funcionales representan la concreción o especificación de la estrategia corporativa de la empresa, en el caso de empresas monoactividad o que no se estructuran en unidades estratégicas de negocio o de cada una de las estrategias de negocios (en el caso de empresas diversificadas o multiactividad). Finalmente las políticas son reglas de decisión que pueden incorporar toda la información pertinente disponible al momento de la decisión y por tanto puedan dar flexibilidad y adaptabilidad máxima. “Cristian Derli Giménez, (2005; p32). Según Pedro Roja (2006; 12) las organizaciones necesitan sobrevivir a la marcada reducción de sus márgenes de utilidad para poder continuar funcionando y	Es importante que las organizaciones establezcan de forma clara su horizonte, en la implementación de estos componentes como el ajuste de los objetivos sirve como estrategia de crecimiento e impulso de la entidad es momentos de transformaciones, teniendo en consideración la toma de decisiones, y tácticas funcionales para especificar la estrategia, aplicando de la misma maneras las políticas implementadas por la organización que respondan a las exigencias del entorno del negocio. En consecuencia estos componentes brindan a la organización crean un plan de acción estructurando las actividades a realizar y los criterios que deben tomar en consideración en momentos difíciles, uno de ellos es la reducción de personal y eliminación de cargos que sirve como medida de

		reducir al mínimo los efectos de una posible deflación. Por lo tanto, han de recurrir a nuevas estrategias de supervivencia, así que muy probablemente opten por crear alianzas y fusionarse con otras empresas.	reestructuración de la entidad.
--	--	--	---------------------------------

Fuente: Uzcátegui (2018)

Tomando en cuenta lo expuesto en el cuadro 3, se aprecia la necesidad de estudiar estos componentes que buscan mejorar el funcionamiento de las organizaciones, cuya finalidad es fortalecer los planes de acción de la entidad, así mismo tener la claridad y certeza de la misión, visión y objetivos que son el impulse y destino de la misma, es por ello que estos componentes suplen la función de estrategias funcionales que direccionan y dan respuesta a los gerentes ante tantas interrogantes que presenta la empresa en momentos de transformaciones.

No obstante, la misión, objetivos, planes de acción, tácticas funcionales, reducción de personales; son medidas de acción son herramientas puede tomar en cuenta en situaciones difícil ya que las empresas también sufren, así como todos los que dependen directa o indirectamente de ellas, por ello, se puede comprobar analizando informalmente el impacto que han tenido los despidos ocurridos durante estos últimos meses.

Lo mismo pasa con las PYMES, aunque en su caso, las consecuencias pueden ser aún más traumáticas. Todos estos factores jugarán dentro de las empresas, al menos hasta que las condiciones vuelvan a ser normales de modo que lo mejor que pueden hacer estas organizaciones malogradas por la crisis, para seguir operando con cierta normalidad luego de una reestructuración; es evitar afectar lo menos posible el nuevo clima laboral, que muy probablemente se encuentre ya cargado de tensiones, incertidumbres y miedos.

Objetivo N° 3. Describir las estrategias gerenciales que demandan las organizaciones en época de transformaciones.

Las estrategias gerenciales buscan resaltar las alternativas que posee la organización para establecer respuestas optimas ante momentos de cambio, sin duda alguna para crear estrategias gerenciales se requiere de un buen juicio para crear las más factibles y seleccionar las mejores que busquen el crecimiento y el éxito de la entidad.

Ante lo planteado, es necesario que la organización tome en consideración el ambiente cambiante que se presenta en su entorno, manteniendo su visión hace que la organización sea ambiciosa en la consecución de objetivos y reta a la adecuación de estrategias en el ámbito competitivo.

Cuadro 4. Estrategias gerenciales

Subcategoría	Indicador	Aspecto s teóricos	Análisis
Estrategias gerenciales	<p>Determinar donde se encuentra la empresa.</p> <p>Determinar a dónde se quiere llegar.</p> <p>Determinar cómo llegar hasta ahí.</p>	<p>Según Bruce Henderson (2008, p.86) “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique. Corporación Universitaria Remington (2008), la matriz DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición</p>	<p>Es importante determinar en qué punto se encuentra la empresa para poder implementar las estrategias, observando principalmente su situación interna y externa mediante un estudio macro y micro; a través de la matriz DOFA. Seguidamente la misión de la empresa debe ser clara el cual le permite a la empresa saber a dónde quiere llegar, con que clientes cuenta, que producto ofrece y el alcance en el mercado; no</p>

		<p>y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o ideal. La formulación de la misión, cuidadosamente preparada es componente fundamental del proceso de Gerencia Estratégica. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y a tecnología básica de una empresa, "Corporación Universitaria Remington (2008". Sainz De Vicuña (2012); p.23), establece que al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy" en referencia a lo que hará en los tres próximos años. Sainz De Vicuña (2012)</p>	<p>obstaculizando la creatividad gerencial aplicando los propósitos y objetivos que fomenta la filosofía de la organización y por último se debe contar con un plan estratégico el cual es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión imagen futura.</p>
--	--	--	---

Fuente: Uzcátegui (2018)

La ejecución de estrategias gerenciales son un auge ante esta época de transformaciones, el cual brinda una gama de opciones para mantenerse en el mercado, sin duda el gerente tiene gran responsabilidad para la aplicación de las mismas y en la toma de decisiones, por ende en primer lugar la organización debe considerar donde se encuentra la empresa analizando las debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades con las que cuentas antes de hacer un plan de acción o aplicar un plan de acción.

Seguidamente la organización debe ubicar sus objetivos, metas y

propósitos para determinar a dónde quiere llegar buscando su horizonte, para ello debe establecer una misión y visión de la entidad el cual va guiar sus decisiones políticas, aunado a ello para llegar a donde se ha planteado tiene que crear un plan de acción el cual la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y la cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión.

Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos, describe los programas de acción a largo plazo, determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de la organización y muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

Objetivo específico N° 4. Establecer las Herramientas para la Formulación de la estrategia que emprende la gerencia estratégica en las organizaciones privadas en época de transformaciones.

En principio las organizaciones deben atender los objetivos, misión y valores, el cual deben ser congruentes con el plan estratégico, estudiando previamente el entorno interno y externo de la entidad, aunado a ello es importante mantener una cultura organizaciones que muchas veces es intangible porque no se puede ver ni tocar, pero en muchas ocasiones se ve en todas partes.

Además, es importante realizar un criterio analítico el buscar analizar el entorno interno y externo, tomando en consideración diversos aspectos como la motivación, la toma de decisiones y el liderazgo positivo que son aspectos fundamentales de la gerencia estratégica.

Cuadro 5. Herramientas para la Formulación de la Estrategia

Subcategoría	Indicador	Aspecto teórico	Análisis
Herramientas para la Formulación de la estrategia que emprende la gerencia estratégica en las organizaciones privadas en época de transformaciones.	Valores Cultura organizacional Marco analítico Análisis interno Análisis Externo	Es el proceso mediante el cual se establece la misión, los objetivos y se desarrollan estrategias alternativas en la organización, por medio de una investigación a nivel interno y externo que permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa. Ariaza Osorio (2010) Las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados. Existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. Hay en la organización una clara estructura organizativa, que se evidencia mediante un organigrama formal. Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa. Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama. Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama. Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos. Corporación Universitaria Remington (2008; p.22-36)	Estas herramientas estratégicas, vienen a fomentar factores importante que deben ser tomando en cuenta en el proceso estratégico; es decir, mantener claro la misión, visión que van en proporción de crear planes de acción en función de las estrategias formuladas, así mismo se deben verificar aspectos importantes como los valores, la cultura organización, el análisis de los factores internos y externos. Aunado a ello el análisis interno se encuentra comprendido por estudios de auditorías de producción, financiera que coadyuvan en el crecimiento de la misma. En consecuencia el análisis externo se encuentra comprendido por los estudios de factores culturales, tecnológicos, gubernamentales entre otros que de alguna u otra manera afectan la productividad y el éxito de la organización.

Fuente: Uzcátegui (2018)

Entonces la necesidad de aplicar herramientas para la formulación de

la estrategia que van en función de crearlas de forma más factibles de acuerdo a la necesidad de la organización, en este caso las empresas privadas, así mismo estos autores antes mencionados señalan criterios que deben ser tomados en cuenta por parte de la directiva, atendiendo en principio la misión, visión, objetivos y políticas de la organización.

De esta manera es necesario que las empresas privadas actualmente tomen de su tiempo para estudiar los valores, clima organización, las auditorias financieras y de producción y todos aquellos aspectos internos para que la estrategia que se formule se lleve a cabo de forma éxitos, verificando también las fortalezas y oportunidades que posee la misma para realizar el plan de acción ante la situación de cambio que se percibe actualmente.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La gerencia estratégica en estos últimos tiempos se ha convertido en una herramienta importante para las organizaciones el cual se encuentran sometidas a transformaciones en una actividad bastante dinámica debido a factores externos e internos que de alguna u otra manera afectan la productividad de la entidad; por ende la finalidad de este estudio de investigación es profundizar en los constructos teóricos que la fundamenta para brindarle las herramientas necesarias que sirven como instrumento que dan respuesta a las necesidades e incertidumbres en función de mejorar y motivar el talento humano el cual es icono principal dentro de las mismas.

Atendiendo al primer objetivo, el cual comprende el análisis de los constructores teóricos que fundamentan la gerencia estratégica dentro de las organizaciones privadas en época de transformaciones, es un instrumento clave que sirve para las organizaciones en este caso las empresas privadas que se encuentran en una situación de cambio constante por factores económicos, políticos, de globalización, social, gubernamental; entre otros, es por ello que el estudio de estos constructos teóricos fomentan el conocimiento para estas empresas para dar respuesta a interrogantes que desequilibran el funcionamiento y productividad de la misma.

No obstante, los constructos teóricos de la gerencia estratégica, vienen a innovar los modelos y funcionamiento de la directiva dentro de estas entidades; es una herramienta que sirve para la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación para los trabajadores por parte de los gerentes que

coadyuvan para el crecimiento y productividad en las organizaciones.

En respuesta del segundo objetivo específico referido a estudiar el proceso de la gerencia estratégica para el mejoramiento del sistema del talento humano dentro de las organizaciones privadas buscan profundizar las teorías que proporcionan sugerencias, recomendaciones, principios, herramientas, que van en función de fomentar e innovar la gerencia y la toma de decisiones dentro de las empresas privadas, que de alguna u otra forma deben adaptarse a los cambios y a la dinámica que percibe actualmente en la sociedad.

Así mismo, este proceso busca sugerir una formulación, ejecución y evaluación de la estrategia para las organizaciones privadas que van a dar respuesta a vacíos, riesgos e incertidumbres dentro del manejo y funcionamiento dentro de la organización, en consecuencia es proceso ordenado importante que precisa una serie de pasos, actividades sistemáticas que suple de modelo de gerencia en situación de cambio.

Seguidamente el tercer objetivo destinado a describir las estrategias gerenciales que demandan las organizaciones privadas en época de transformaciones, por ello enumerar estas estrategias sirve como modelo para mejorar y motivar el talento humano el cual es icono primordial para mantener el funcionamiento operativo y directivo de la entidad; sin duda alguna estas estrategias gerenciales vienen a definir y buscar el horizonte de la organización, definir donde está ubicada, a donde quiere llegar y que herramientas se deben utilizar para llegar a las metas.

En cuanto al cuarto objetivo referido a establecer las herramientas para la formulación de la estrategia que emprende la gerencia estratégica en las organizaciones privadas en época de transformaciones; el cual viene a experimentar la teoría a la práctica; es decir, busca aplicar en acciones las herramientas y procesos que establecen diversos autores mediante matriz, procedimientos que llevan a la práctica las sugerencias y opciones de la gerencia estratégica que llevan al éxito de la organización.

Finalmente, la gerencia estratégica tiene como finalidad de crear opciones y métodos para las pequeñas y grandes empresas privadas que se encuentran en momento de crisis en Venezuela, gracias a la dinámica de diversos factores que afectan de alguna u otra manera la estabilidad y productividad de las organizaciones en el mercado, en consecuencia el estudio de estos constructos teóricos es un modelo que viene a innovar la gerencia moderna.

Recomendaciones

En principio la sociedad dinámica en que encuentran sumergidas las organizaciones privadas en estos tiempos, impulsan al cambio y la transformación que deben atender estas entidades. Las empresas privadas deben aceptar el cambio que se percibe en el entorno debido a diversos factores, ya sean económicos, políticos, culturales, social, gubernamental; entre otros, para así comenzar a reestructurar y comenzar el cambio interno y la innovación de sus políticas y programas.

Una vez que la organización acepte que se encuentra sumergida en una sociedad de cambio es importante proceder a evaluar cómo está actualmente la organización en nivel de gerencia y operacional, evaluando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para así dar respuesta a las necesidades para así mejorar y coadyuvar al crecimiento de la misma.

Luego de la evaluación interna que deben precisarse dentro de las organizaciones, es esencial proceder a la evaluación externa; es decir evaluar los factores que son relevante y tienen gran impacto dentro la entidad, para así dar respuesta precisas ante la influencia que tienen estos factores dentro de la misma.

Las organizaciones deben tener claro cuál es su misión, visión y el

horizonte de la misma, es decir mantener claro a donde quieren llegar la organización, cumplir sus metas y proyectos.

La organización previamente debe estudiar los modelos, teorías de diversos autores que han surgido luego de estudios de empresas que sirven como modelo ante la sociedad cambiante que se percibe actualmente, en este caso el estudio de los constructos teóricos que fomenta la gerencia estratégica.

Después de estudiar estos constructos teóricos las organizaciones deben aplicar estrategias; es decir la formular de la estrategia de acuerdo a la necesidad que se exige atendiendo a los, procesos, herramientas que brinda la teoría que han brindado opciones para mejorar el funcionamiento de la misma.

Luego de haber formulado la estrategia la organización debe imprimir un plan de acción que vaya en función de poner en práctica las estrategias formuladas para buscar la productividad de la misma.

Una vez implementado el plan de acción las organizaciones deben tener un control, es decir evaluar si las se cumplieron las metas a corto, mediano y largo plazo comparándolo con los objetivos y metas planteadas en la formulación de la estrategia.

Para realizar el control es necesario adoptar medidas correctivas para mejorar los objetivos no logrados, así establecer las medidas necesarias para continuar con el plan de acción.

La gerencia actual debe adaptarse al mundo dinámico y globalizado, promoviendo actitudes de liderazgo positivo, motivación para el talento humano, y ajustarse a la toma de decisiones adecuados que van en función de una gerencia estratégica que busca mejorar el funcionamiento de las organizaciones privadas.

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

Aguirre (2014). Planeación Estratégica y Productividad Laboral (Estudio Realizado en hotel del Campo, Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar

Andes “Uniandes” de Ambato Quito,
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3197/1/TUAMGC004-2014.pdf>.

Asamblea Nacional Constituyente. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453

Asamblea Nacional de Venezuela (2012). Ley Orgánica de trabajo para los trabajadores y trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.

Arias, F (2006). El proyecto de investigación. Editorial EPISTEME. Caracas, Venezuela.

Balestrini, M (2008). Cómo se elabora el proyecto de investigación. editorial BL. Caracas, Venezuela.

Departamento de Derecho Internacional (1948). Convenio Económico de Bogotá los Estados Americanos representados en la Novena Conferencia Internacional Americana.

Escalona (2015). Políticas Públicas y Estilo Gerencial en Empresas del Estado Venezolano: Una Mirada desde las Empresas del Petróleo. Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2530/aesclona.pdf?sequence=1>

González, C. y Martínez, J.L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, núm. 1, p. 107

Pérez, R y Ramírez, M (2010). “Un enfoque de Gerencia Estratégica”. Texto guía. Séptima Actualización. Bogotá (Colombia).
<file:///C:/Users/PC%2006/Downloads/tesis%20de%20maestria%20rene%20romero.pdf>

- Saunders, G, (1991), El compromiso empresarial, Foto editorial Legis, Primera edición en español, Bogotá, Colombia.
- Hernández, Fernández, C y Baptista, P (2010) Metodología de la investigación. Editorial Mc Gaw Hill. México
- Hurtado, Y (2008) El proyecto de investigación. Sypal. Caracas, Venezuela.
- Mansilla (2012). Propuesta de Gestión Estratégica para el logro de Competitividad En Las Pymes de la Industria del Software en Valencia Estado Carabobo. Caso: Unove, C.A. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1092/Mguillerm o.pdf?sequence=1>
- Ortiz (2014). Planificación Estratégica y Optimización de La Gestión Gerencial en la Empresa Macalza
- Peraza (2014). Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua. Universidad de Carabobo, Valencia Venezuela.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1>
- Pearce, J. Robinson, R. (2015). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. McGraw-Hill. 14. edición.
- Protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos En Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo De San Salvador"
- Palella, S y Martins, F (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDEUPEL. Caracas, Venezuela.
- Quetzaltenango de Guatemala. biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf
- Quetzaltenango de Guatemala. biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf
- Revista "Libertad de Expresión con Cordura", publicada el 23 de mayo 2014.
<https://cubasincensura.wordpress.com/2014/05/23/estrategias-gerenciales/>
- Sánchez y Moran (2005). Estrategia gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la empresa comercializadora productos

químicos ESQUIMSA, C.A.”. Caracas Venezuela
.http://repositorios.unimet.edu.ve/docs/73/P.GGE2005S3F8.pdf

Sabino, C (2002). El proceso de investigación. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M (2004) El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México.

www.bdigital.ula.ve