



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA
FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)**

AUTORES:

Carrera S. Miguel A

Elista R. Deivi W

Rivas V. Lisandro J

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de Licenciado en Administración.

Cumaná, octubre de 2018.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA
FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)**

AUTORES:

Carrera S. Miguel A.C.I 24.754.766
Elista R. Deivi W. C.I 24.753.043
Rivas V. Lisandro J.C.I 20.994.753

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 31 días del mes de Octubre de 2018.

Profesora:
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
C.I: 5.706.787
Jurado Asesor

Profesora:
Dra. Rosmary Veltri Rosal
C.I: 10.215.340
Jurado Asesor

ÍNDICE

DEDICATORIA	VI
DEDICATORIA	VII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
AGRADECIMIENTO	XI
AGRADECIMIENTO	XIII
LISTA DE CUADROS.....	XV
LISTA DE GRÁFICOS.....	XVI
LISTA DE FIGURAS.....	XVII
RESUMEN	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2.- Objetivos de la Investigación.....	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3.- Justificación y Alcance de la Investigación.....	17
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	19
2.2 Bases Teóricas.....	22
2.2.1 Cultura Emprendedora	22
2.2.1.1 Cultura	22
2.2.1.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	23
2.2.1.3 Elementos que definen la Cultura en una Organización.....	23
2.2.1.4 Definición de Cultura Emprendedora.....	25
2.2.1.5 Aspectos clave para el Desarrollo de una Cultura Emprendedora.....	26
2.2.1.6 Importancia de la Cultura Emprendedora.....	30

2.2.1.7 Factores de la Cultura Emprendedora.....	30
2.2.2 Estrategias	34
2.2.2.1 Definición de Estrategias	34
2.2.2.2 Importancia de las Estrategias	35
2.2.2.3 Ciclos Estratégicos.....	36
2.2.2.4 Tipos de Estrategias.....	37
2.2.2.5 Proceso de Gerencia Estratégica.....	39
2.2.2.6 Auditoría Interna.....	48
2.2.2.7 Auditoría Externa.....	52
2.2.2.8 Análisis de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA)	57
2.2.3 La Cultura Emprendedora y las Estrategias	61
2.2.3.1 Estrategias para Empezar	61
2.2.4 Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).	62
2.3 Bases Legales de la Investigación.....	76
2.4 Términos Básicos	78
2.5 Operacionalización de las Variables	80
CAPÍTULO III.....	83
MARCO METODOLÓGICO	83
3.1 Nivel de la Investigación	83
3.2 Diseño de la Investigación.....	84
3.3 Población y Muestra	85
3.4 Técnicas de Procesamiento, Análisis y Presentación de la Información.....	87
CAPÍTULO IV	89
DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI).....	89
4.1 Factores de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.....	89
4.2 Factores externos que influye en la cultura emprendedora de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.	99
4.3 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	104
4.3.1 Fortalezas y Debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de	

Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).	104
4.3.2 Oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).	108
4.4 Impacto de los factores de la cultura emprendedora y los factores externos que influyen en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	110
4.4.1 Impacto de las debilidades y fortalezas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI (cuadro N° 6).	110
4.4.2 Impacto de las oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.	113
4.5 Análisis DOFA de la Cultura Emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	116
4.6 Acciones estratégicas requeridas para la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.	120
CONCLUSIÓN	123
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	130
HOJA METADATOS	145

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios todopoderoso, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida. A mis padres Lisandro y Dorangel, por su amor, trabajo y esfuerzo en todos estos años, pero ante todo a mi madre Dorangel por ser ese ser maravilloso, ejemplo y fortaleza cada vez que me decaía ella estaba y está siempre ahí para darme su fuerza y amor incondicional, gracias padres por estar siempre ahí son los mejores a pesar de las adversidades. A todas las personas, profesores y amigos que me han brindado su apoyo y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Lisandro Rivas

DEDICATORIA

Primeramente dedico este trabajo de grado a mi Dios todopoderoso, por guiar y cuidar mis pasos, por darme la sabiduría necesaria para llevar a cabo este trabajo y por brindarme una buena familia, amigos, profesores que en mi camino profesional encontré y me apoyaron incondicionalmente.

Gracias Dios, por tanta bendición.

A mi madre Hilda Sánchez, por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera y por compartir conmigo mis momentos buenos y malos que tuve en mi formación académica. Te lo dedico por ser ese pilar más importante que Dios me ha dado, tus eres y serás un ejemplo en mi vida.

Gracias Hilda, mi madre linda, que Dios te bendiga siempre.

A mi padre Antonio Carrera, por estar pendiente de mi formación académica y por tus consejos positivos que me ayudaron a seguir siempre hacia delante.

Gracias padre.

A mis hermanas Issaury Carrera e Iriannys Carrera, por motivarme y sacarme una sonrisa en los momentos difíciles en mi carrera.

Gracias hermanas.

A igual dedico este trabajo de grado a mis sobrinas, Bianka Velásquez Carrera y Fabiollys Gómez Carrera, por ser parte de mi vida y sé que este esfuerzo será en un futuro útil para ustedes.

Las amo princesas.

Por eso hoy, a través de estas líneas le dedico mi trabajo de grado como muestra de agradecimiento por cada uno de sus consejos y motivación que hicieron en mí

fuerza de esperanza para así lograr una meta importante que es obtener mi título universitario de la casa más alta.

Miguel Carrera

DEDICATORIA

Para Meudi Ramírez y Wilson Rafael Elista mis Padres y mis mejores amigos,
para mi familia cuyo apoyo me ha llevado lejos...

¡Y para mi DIOS por siempre creer en mí!

Deivi Elista

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradezco a cada uno de mis Profesores de la Universidad de Oriente, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, Robert Wietstruck y a Rosmary Veltri quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente mi investigación.

Lisandro Rivas

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, que lo imposible lo hace posible, cuando uno se propone una meta que cumplir, gracias mi Dios por darme sabiduría, fortaleza para alcanzar este logro tan anhelado en mi vida.

A mis padres, Hilda Sánchez y Antonio Carrera que no hay palabra para expresar todo mi agradecimiento, ya que desde mi inicio hasta el final de mi carrera profesional siempre han estado allí presente a mi lado apoyándome en cada momento y en cada logro. Gracias a ustedes soy un profesional, y es una bendición, un privilegio tenerlos a mi lado.

A mis hermanas Issaury Carrera e Iriannys Carrera, por sus consejos positivos que formaron parte para lograr mi meta. Agradecidos siempre con ustedes.

Al profesor Osmel por recibarnos en FUNREVIS, y ayudarnos con la información, necesaria para la elaboración de nuestro trabajo de grado. Gracias, por su enseñanza.

A mis profesoras Rosmary V y Damaris Zerpa, por su excelente trabajo en brindarnos sus conocimientos en esta etapa maravillosa. Gracias por ser nuestras guías. Sus orientaciones fueron adquiridas de forma satisfactoria para lograr nuestra meta y así decir con mucha emoción. Lo logre.

A mis compañeros Deivis Elista y Lizandro Rivas, por brindarme la oportunidad de compartir y realizar este trabajo de grado con ustedes. Gracias a nuestro esfuerzo logramos, nuestro y esperado objetivo. Agradecido con ustedes que Dios los bendiga.

A mi Universidad de Oriente, mi casa más alta, lugar en que viví mis mejores experiencias educativas, donde además conocí a mis amistades y los excelentes profesores que marcaron y formaron parte de mis conocimientos profesional. Y me siento muy agradecido y sobre todo orgulloso de pertenecer y obtener título universitario en esta institución académica.

Miguel Carrera

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a DIOS por darme la oportunidad de este gran paso en mi vida como lo es obtener un título universitario. Luego les doy gracias a mis padres: Meudy Adela Ramírez y Wilson Rafael Elista por el maravilloso aporte que invirtieron en mi vida. Todo los Días le doy gracias a DIOS por haberme puesto a esos padres tan maravilloso y a mi hermana Estefania Elista Ramírez. Porque gracias a sus esfuerzos y sacrificio puedo dar ese gran paso, como lo es ser licenciado de la República Bolivariana de Venezuela

De igual forma estoy agradecido por el apoyo de mi familiares “tíos(a), primos (a), etc., que de alguna forma fueron un pilar muy importante para dar este paso tan importante.

También estoy agradecido con Dios por haber puesto es mi vida amigos verdaderos que estuvieron con migo en los momentos buenos y malos, especialmente a mi amigo, tocayo y hermano en Cristo Deivi Rodríguez, estoy muy complacido con él. Porque cuando en una ocasión decide dejar la universidad por la situación País, el mismo me dio un gran consejo y no deje la misma sino que seguí estudiando.

Estoy agradecido por esa gran familia académica, como los son a cada uno de esos profesores que fueron los encargados de impartir cada uno de los conocimientos aprendido en la Universidad De Oriente “UDO”. Especialmente a aquellos facilitadores que se volvieron más que lo mencionado anteriormente, se convirtieron en padres y madres, incluso amigos (a) para mi persona. Esos Profesores son: Danny, Pedro Martínez, Robert Wietstruck, Katty Schinzano, Rosmary Veltri, también a mis hermanos (a) académicas que fueron de gran ayuda para pasar las diferentes materias y por el apoyo en la institución donde vivimos momentos buenos

y malos estos son : Ernesto Gonzales, Ángel Cumana, Katuska , Franklin Rodríguez, entre otros compañeros , estoy agradecido con Dios por haberme puesto estas personas tan especiales en mi vida.

Deivi Elista

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operacionalización de las Variables de la Investigación	82
Cuadro N° 2. Población Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.	86
Cuadro N° 3. Muestra Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.	87
Cuadro N° 4. Fortalezas y Debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).	104
Cuadro N° 5. Oportunidades y Amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).....	109
Cuadro N° 6. Matriz de impacto de las Fortalezas y Debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.....	111
Cuadro N° 7. Matriz de impacto de las oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.....	113
Cuadro N° 8. Hoja de Trabajo. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).....	115
Cuadro N° 9. Fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. El estilo de dirección en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	91
Gráfico N° 2. La Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se estimula la innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos	92
Gráfico N° 3. El nivel educativo, su experiencia, compromiso, sentido de pertenencia, representan un elemento fundamental de la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	92
Gráfico N° 4 El personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI son innovadores y creativos	94
Gráfico N° 5 La Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se relaciona la innovación con la creatividad.....	94
Gráfico N° 6. El personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI compite con los demás miembros de la organización.....	95
Gráfico N° 7. Manifestar sus ideas y sentimientos en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI puede repercutir en determinadas consecuencias	98
Gráfico N° 8. Factores económicos influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	100
Gráfico N° 9. Grado que afectan los factores económicos la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	100
Gráfico N° 10. Aspectos políticos, gubernamentales y legales mencionados a continuación, considera usted que influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.....	101
Gráfico N° 11. Grado que influye la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI	102

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Ciclo estratégico formal.	36
Figura N° 2. Ciclo estratégico informal.	37
Figura N° 3. Proceso de Gerencia Estratégica.....	40
Figura N° 4. categorías del PCI.....	50
Figura N° 5. Perfil de oportunidades y amenazas	55
Figura N° 6. Hoja de trabajo DOFA.....	58
Figura N° 7. Matriz de impacto DOFA.....	59
Figura N° 8. Análisis DOFA	60
Figura N° 9. Estructura Organizacional de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).....	66
Figura N° 10. Estructura organizativa de la gerencia de administración y finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI.....	72



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA GERENCIA
DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL
PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)**

AUTORES:

Carrera S. Miguel A.C.I 24.754.766

Elista R. Deivi W. C.I 24.753.043

Rivas V. Lisandro J.C.I 20.994.753

RESUMEN

Existen en la sociedad personas que son innovadoras, creativas, optimistas y proactivas, quienes no temen asumir riesgos para lograr sus metas, estas personas son los emprendedores. Poseen características y perfiles que les permiten resaltar; debido a que cumplen sus tareas de forma eficiente y diferente al resto, siendo vitales para el desempeño de la organización. Por ello, la investigación plantea como objetivo general, diagnosticar la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI). La metodología aplicada, el diseño es de campo, el nivel descriptivo; la población la conforman 110 trabajadores, para una muestra de 22 trabajadores. Para la obtención de la información requerida, se utilizó la técnica de la encuesta, modalidad cuestionario, la presentación de la información se visualiza a través de tablas, cuadros y gráficos, y luego se procede al análisis de los resultados y las conclusiones. Concluyéndose la necesidad de ejecutar acciones vitales que ayuden a identificar las estrategias conducentes para el progreso y fortalecimiento, requeridos para la cultura emprendedora. De igual forma la organización debe promover el desarrollo de la cultura emprendedora de su personal, desarrollando y fortaleciendo sus competencias, para obtener los mayores beneficios para la organización, considerando que son elementos de gran importancia para el logro de las metas propuestas. Siendo importante que la organización se prepare para enfrentar los retos que surjan día a día y estar conscientes de que a medida que avanza el tiempo siempre habrá nuevos retos y obstáculos que superar. Para que la organización marche por un buen rumbo y hacia un buen camino, de igual manera cumplan con todas sus metas y objetivos trazados. Asimismo, cumplir con las políticas que ayuden a precisar y enfrentar los factores externos que influyen en la cultura.

Palabras clave. Diagnóstico, cultura emprendedora, estrategias

INTRODUCCIÓN

El Estado en su tarea de velar por la sociedad garantiza el progreso económico del país, y también su bienestar social a través de la satisfacción de las necesidades básicas de los ciudadanos; establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ha implementado mecanismos para ayudar a lograr este objetivo. Uno de estos mecanismos es la potestad que poseen las entidades territoriales (Estados), para crear organismos que sean administrados por ellos mismo, para la satisfacción de necesidades de las comunidades, así como también la resolución de las diferentes problemáticas que pudieran presentar.

La problemática habitacional que se venía demostrando en el Estado Sucre durante el año 1992, hizo surgir la iniciativa del Gobernador del Estado, el Dr. Ramón Martínez, para presentar ante la Asamblea Nacional Legislativa un proyecto de ley para así solventar dicha problemática, en razón de que la Asamblea no otorgó una aprobación en el transcurso de un año de discusión de la ley propuesta, el Gobernador decidió la creación de una fundación a través de la cual se pudiera entonces generar soluciones para el problema de hábitat que presentaba el Estado, es así como nace en el Estado Sucre la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI, la cual funciona desde 1993 hasta la actualidad.

La Fundación Regional para la Vivienda, asume las riendas de políticas de vivienda, y se le brinda así una solución más confiable al estado, ya que esto superaba de manera formal a las contrataciones que era lo que se acostumbraba en los sectores populares. Al igual que todas las fundaciones, funciona como una organización, es decir, se encuentra integrada por una serie de recursos organizados (recurso humano, recurso financiero, recursos fiscos, entre otros) que se desempeñan y se utilizan para

poder llevar a cabo los objetivos de la misma, en este caso, brindar soluciones habitacionales a las diferentes comunidades que integran el Estado Sucre.

Las fundaciones están conscientes de que el talento humano es un factor primordial para su labor y que de éste depende su buen desarrollo o gestión, por lo tanto, todo lo que a él se refiera debe ser tomado en cuenta. Una organización que cuenta con un personal con las características y cualidades necesarias para ejercer eficientemente sus funciones logrará alcanzar con éxito los objetivos que se ha planteado.

Existen en la sociedad personas que son innovadoras, creativas, optimistas y proactivas, las cuales tienen grandes metas y sueños y no temen asumir riesgos con tal de lograrlos, estas personas son los emprendedores. Estos también se pueden encontrar entre el personal de una organización y son individuos cuyas características y perfiles les hacen resaltar debido a que cumplen sus tareas de una forma muy eficiente y diferente (en forma positiva) a los demás, por tal motivo resultan vitales para el desempeño de la organización.

Schumpeter (1961), afirma que los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios. Representan para las organizaciones un gran impulso interno que las podría sacar a flote en casos de estancamientos si se les brindan las herramientas necesarias para hacerlo. En una organización pública representarían un elemento esencial aunque probablemente también subvalorado.

Los emprendedores son individuos capaces de llevar a cabo ideas que otros tal vez imaginaron difíciles y hasta quizás imposibles de realizar, son capaces, con la pasión por sus ideales, de motivar a otros para que puedan también llevar a cabo sus metas. Tienen cualidades muy importantes y diferenciales pero una de las más

importantes de destacar es su visión, el medio por el cual idear sus metas y lograr plasmarlas y materializarlas en periodos cortos de tiempo, siempre y cuando empleen están de la manera adecuada y posean el conocimiento que permita poner sus planes en acción.

La investigación plantea como objetivo general, diagnosticar la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), concluyéndose la necesidad de ejecutar acciones vitales que ayuden a identificar las estrategias conducentes para el progreso y fortalecimiento, requeridos para la cultura emprendedora. De igual forma la organización debe promover el desarrollo de la cultura emprendedora de su personal, desarrollando y fortaleciendo sus competencias, para obtener los mayores beneficios para la organización, considerando que son elementos de gran importancia para el logro de las metas propuestas. Siendo importante que la organización se prepare para enfrentar los retos que surjan día a día y estar conscientes de que a medida que avanza el tiempo siempre habrá nuevos retos y obstáculos que superar. Para que la organización marche por un buen rumbo y hacia un buen camino, de igual manera cumplan con todas sus metas y objetivos trazados. Asimismo, cumplir con las políticas que ayuden a precisar y enfrentar los factores externos que influyen en la cultura.

El informe final de la investigación está compuesto por cuatro capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: Contiene el problema de investigación, los objetivos de la investigación (general y específicos), así como la justificación y alcance de la misma.

Capítulo II: Se desarrolla el marco teórico, que estará constituido por: los antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales de la investigación, así

como también la definición de términos y sistematización de variables involucradas en la investigación.

Capítulo III: Se plantean las bases metodológicas que involucran: el nivel de investigación, tipos de investigación, población y muestra y las técnicas de recolección, análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo IV: El diagnóstico de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema. Arias (2006), define un problema de investigación, como “una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y, cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

El problema de investigación, relativo a la investigación, toma en cuenta el planteamiento del problema, la formulación de un objetivo general y de uno o más objetivos específicos que indican, qué es lo que constituye el objeto directo de la indagación, el ¿por qué y para qué de la investigación?, es decir la justificación y aquellas limitaciones que puedan presentarse a la hora de la realización de la misma.

1.1 Planteamiento del Problema

Arias (2006), define el planteamiento del problema como aquel que: “consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. Plantear el problema no es sino, afinar y estructurar formalmente la idea de investigación, con relación a; cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

A nivel global, la situación económica tan cambiante representa un gran reto en diferentes países del mundo, ello coadyuva a que se llevan a cabo estudios de propuestas, planes, teorías, nuevos conocimientos y filosofías que orienten el

desarrollo económico de un país, siendo la estrategia una filosofía de estudio importante para el desarrollo y fortalecimiento de una nación.

Lograr que las organizaciones se distingan, amerita que se incorporen una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito, permitiendo establecer objetivos y cursos de acción fundamentales, según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de las mismas. Las estrategias se basan en un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, ayudando a vislumbrar la dirección a seguir; permitiendo así, evolucionar en forma constante, porque ésta es proactiva en la formulación del futuro de la organización, ya que, a través de ella se pueden analizar el ambiente interno y el ambiente externo. Es por eso, que la mejor estrategia, es aquella que desarrolla su capacidad de acción ante un entorno que cambie a gran velocidad.

Gárciga (1999), define la estrategia como el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables, que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro. Representa uno de los temas gerenciales de mayor importancia en el competitivo entorno actual ya que ayuda a definir las directrices de las operaciones de las compañías; permite obtener ventajas en un entorno cambiante y, permite enfrentarse a la competencia. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, por cuanto, está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Gerenciar estratégicamente, hace necesario que el líder se apoye en el proceso de planificación estratégica, porque es a través de este proceso que se trazan las metas, estrategias, y políticas para identificar los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro, es decir, las oportunidades a aprovechar y los riesgos a eliminar o contrarrestar; siempre y cuando se cumpla con todas y cada una de las etapas del proceso de gerencia estratégica, las cuales consisten en la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

Acerca de la planificación estratégica o formulación de estrategias, Ortega (2008), establece que busca identificar las debilidades y las fortalezas internas de una empresa, la determinación de las amenazas y oportunidades externas a ella, el establecimiento de su misión, la fijación de objetivos, el desarrollo, análisis y selección de las estrategias alternativas. La ejecución de estrategias, es la etapa donde se establece que la organización debe crear metas, diseñar políticas, motivar a sus empleados y asignar recursos, de tal manera que la estrategia se ejecute en forma exitosa y la evaluación comprende la comprobación de los resultados de la formulación y ejecución.

La planificación estratégica, implica además, un análisis estratégico, el cual considera un conjunto de factores, externos e internos, que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. El análisis debe proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo y, consideran cuatro categorías, oportunidades y amenazas, que forman parte del análisis externo y, fortalezas y debilidades, que son del análisis interno. Las oportunidades, son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados; las amenazas, son situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y la sobrevivencia de la nación u organización.

Las fortalezas, son posiciones favorables que posee la empresa en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, entre otros) y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza; las debilidades, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente; las cuales no permiten responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

Desde la perspectiva de Serna (2011), este análisis se hace a través de un diagnóstico estratégico, el cual consiste en una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización, permitiendo resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconociendo los factores externos (oportunidades y amenazas), que pueden influir en la productividad y competitividad de la empresa. De allí, la importancia de saber cómo evaluar acertadamente el ambiente y los recursos de que se dispone, para así alcanzar los objetivos requeridos y, dar respuestas a las situaciones planteadas. Para ello, una de las herramientas que ayuda a realizar dicha evaluación, es el análisis DOFA.

El análisis DOFA, es definido por Serna (2011), como un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permite determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Koontz y Weihrich (2001), especifican que este análisis, es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización, lo cual supone saber qué, se necesita buscar para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno. Asimismo, permitirá definir estrategias para aprovechar fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las

debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas.

En un contexto como el actual, marcado por una recesión e inestabilidad económica, las organizaciones deben impulsar estrategias que promuevan el crecimiento económico y mejoren las oportunidades sociales y laborales de sus trabajadores, más allá de su concepción tradicional, se abren nuevas oportunidades y posibilidades que deben ser analizadas. En este marco, el fomento del emprendedurismo es un aspecto clave.

El Emprendedurismo es un tema que se ha venido creciendo cada vez más a nivel mundial; en la actualidad, es considerado como una forma novedosa de incentivar el sector económico, ya que permite el desarrollo y crecimiento del mismo, logrando así bienestar en la sociedad. Para Galindo (2012), se identifica como *Entrepreneurship*, en inglés, y hasta ahora ha sido difícil ubicarlo con un término en español para su traducción. Algunos lo traducen como empresario, otros como emprendedor.

Sánchez (2012), asevera que el emprendedurismo se usa para describir el espíritu emprendedor o el ímpetu por iniciar algo, en sentido organizacional. También, requiere de personas con habilidades, no sólo a nivel individual, sino también colectivo. Una de las razones por las cuales este concepto se ha vuelto importante en la última década, es el resurgimiento de la manera de cómo se han manejado las situaciones económicas y cómo éstas han sido superadas con nuevas ideas, siendo importante promover una cultura emprendedora en las organizaciones.

Drucker (1985), manifiesta que la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente. En términos generales, se puede señalar que toda

persona de una u otra manera es emprendedora, no obstante hay personas más propensas a realizar actividades emprendedoras, de quienes se puede afirmar que son personas con cultura emprendedora.

Belausteguigoitia (2018), confirma que a nivel organizacional, es difícil cambiar las posturas conservadoras por conductas más emprendedoras, pero frecuentemente rinde buenos frutos. Por ello, es relevante adoptar una cultura emprendedora, lo cual no garantiza el éxito de la misma, e inclusive puede ponerla en peligro. Sin embargo, cuando se tiene en cuenta el entorno, se diseñan e implantan las estrategias adecuadas y se forma al personal en una cultura emprendedora, las posibilidades de éxito se incrementan significativamente. Al respecto, Bygrave (1997), argumenta que las organizaciones que no cambian, sufren anquilosis y mueren como los dinosaurios ante su imposibilidad de evolucionar.

La cultura emprendedora ha existido desde tiempos remotos, por cuanto, se tenían las necesidades de innovar para poder sobrevivir y tener una mejor forma de vida, pero a pesar de esto no se veía como tal, más que eso lo veían como nuevos inventos que permitían que la sociedad satisficiera ciertas necesidades. Con el paso de los años, fue teniendo un gran realce, ya que en muchos países empezaron a darle una prioridad muy importante por el interés de crear mayores fuentes de empleo y mayor índice de desarrollo para las personas. Ésta configura un sendero de aprendizajes basado en el desarrollo de competencias organizado sobre la base de dos trayectorias diferentes: sentido de la iniciativa (transformar ideas en proyectos) y emprendimiento (transformar proyectos en organizaciones).

Alemany y Álvarez (2011), sostienen que la cultura emprendedora incluye el estudio de las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de estas mismas, y las personas que las descubren, evalúan e innovan. Además, contiene la creación de nuevas organizaciones. Por su

parte, Stefenson y Gumper (1985), la entienden como la presencia de nuevas oportunidades, los medios de capitalizar esas oportunidades y la creación de estructuras adecuadas para aprovecharlas.

Entre los comportamientos característicos de una organización que carece de una cultura emprendedora, está el castigo al fracaso y a las desviaciones de lo previsto. Aunque el resultado no haya sido el esperado y la responsabilidad recaiga en quien tomó las decisiones, se aplican castigos variables que generan temor y parálisis en los trabajadores. En cambio, las organizaciones con cultura emprendedora asumen las fallas y fracasos como hechos asociados a la curva de aprendizaje y como parte del impulso por lograr su objetivo final.

Para el análisis de la cultura emprendedora se deben considerar dos factores: la orientación emprendedora y el clima organizacional (Belausteguigoitia, 2018). La orientación emprendedora de una organización comprende cinco factores (Belausteguigoitia y Portillo, 2004); la proactividad, innovación, riesgo, agresividad en la competencia y autonomía. En cuanto al clima organizacional, Bown y Leigh (1996), lo refieren al clima psicológico organizacional y lo dividen en dos dimensiones: la seguridad psicológica, que implica las percepciones que tienen los trabajadores de un ambiente seguro y la significación psicológica, como la percepción de las personas sobre el significado de su trabajo, y proponen tres factores para cada dimensión. Los factores de seguridad psicológica, son: apoyo del superior inmediato, claridad del trabajo y expresión de los propios sentimientos; y la significación psicológica, son: la contribución personal, reconocimiento y trabajo como reto.

Los cambios en la sociedad, con una mayor conciencia por la economía social, han generado nuevos problemas y nuevas necesidades pero, a su vez, han comportado también nuevas oportunidades. En este sentido, los valores del emprendedurismo, como la cultura emprendedora, van más allá de lo tradicional; buscando una cohesión

social, creación de empleo y riqueza, independencia económica, proactividad y solidaridad. Impulsando y desarrollando así, nuevos ámbitos de trabajo (medio ambiente, desarrollo del territorio, cooperación al desarrollo, cultura, colectivos en riesgo de exclusión, entre otros), implicación y participación de nuevos agentes (cooperativas, fundaciones, asociaciones, empresas de inserción). Roffler (2018), sostiene que el emprendedurismo re posiciona en agenda y transforma la idea del empleo como una estrategia de empleo genuino.

En consecuencia, la conclusión más importante tiene que ver con fortalecer instrumentos, políticas, normativas y actores institucionales de modo que apunte al desarrollo social y productivo de una región, siendo parte de una estrategia de desarrollo social y económico regional para las organizaciones en general. En este orden de ideas, cada país cuenta con una serie de organizaciones de diferente naturaleza, las cuales convergen entre si y, atendiendo a sus diversos papeles en la sociedad, influyen considerablemente en el crecimiento económico y social del mismo. El desarrollo de un país depende, no solo de sus instituciones comerciales, sino también de aquellas cuya naturaleza es muy diferente, y ciertamente se orientan más hacia el ámbito público, en lo que respecta a las obligaciones de la nación como forma de Estado, las cuales se denominan como organizaciones públicas.

Las organizaciones públicas pertenecen al Estado y se ubican a nivel nacional, estatal y regional. Generalmente se encargan de gestionar servicios, definen políticas públicas, y ejercen actividades que el Estado entiende como de su jurisdicción y responsabilidad. Estas organizaciones presentan grandes expectativas, problemas y en muchas ocasiones dilemas de carácter organizativo (Uzcátegui, 2009), por su naturaleza pública, son especiales y exigen un tratamiento específico y diferente.

Al igual que en todo tipo de organización, dentro de éstas, el talento humano representa un factor muy importante, y quienes se encargan de dirigirlas deben tomar

decisiones que mejoren su gestión. Para ello, deben tomar riesgos, idear cambios y atreverse a llevarlos a cabo de manera innovadora, es decir, contar con una visión, característica propia de los emprendedores. De allí, que es de vital importancia la existencia de personas emprendedoras en las organizaciones públicas.

La capacidad de las organizaciones públicas para enfrentar los retos de esta nueva era requiere de una cultura emprendedora, es decir, aprender a identificar las oportunidades del entorno para generar negocios. Esto implica ser flexible, atreverse a experimentar y arriesgarse cuando sea necesario, adaptándose rápidamente a los cambios. La cultura emprendedora son fuentes de oportunidades que desarrollan las personas las cuales permiten transformar las organizaciones que se proyectan ser a futuro. Esto implica ganar flexibilidad y agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios; encontrar nuevas fuentes de creatividad e innovación para mejorar procesos, productos y servicios; y por sobre todo, desarrollar capacidades para tomar riesgos y pasar a la acción.

En el contexto de las organizaciones públicas, se encuentra la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), que es un ente sometido a diversas situaciones, así como cambios y transformaciones para seguir con su funcionamiento y lograr los objetivos por lo cual fue creada. Depende de la Gobernación del Estado Sucre, consta de una sede principal situada en la ciudad de Cumaná; con dos extensiones: Carúpano y Güiría. Los demás municipios del Estado Sucre están presentes con un representante cada uno, el cual informa sobre la situación que se presente en cada localidad. No posee autonomía en lo que respecta a fuentes de financiamiento. Dispone de una estructura organizativa, conformada por un Consejo Consultivo y un Consejo Gerencial. Del Consejo Gerencial depende una Presidencia; y de ella parten cinco unidades en línea de staff y seis gerencias en línea directa (Recursos Humanos, Nuevos Desarrollos, Créditos Habitacionales, Administración y

Finanzas, Atención y Promoción a las Comunidades y Consolidación de Comunidades).

De la Gerencia de Administración y Finanzas dependen en línea directa cuatro departamentos (Contabilidad, Compras, Tesorería, y Presupuesto). Se encargan de optimizar los recursos financieros de la fundación con el fin de garantizar la prestación de un servicio de calidad que satisfaga la demanda de los clientes cumpliendo con la normativa vigente. Esta gerencia es la encargada de administrar los fondos que se destinan no solo para ejecutar los procesos normales de administración, sino que además, en ella se gestionan los recursos para otorgar el financiamiento a diferentes proyectos de vivienda que se reciben y aprueban en la institución. Siendo esta una de las gerencias más importantes de la fundación, el personal que en ella se desempeña debe realizar sus funciones con el mayor grado de eficiencia posible para garantizar que los objetivos se logren satisfactoriamente.

Se evidencia que actualmente en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, todos los trabajadores se consideran personas proactivas; porque todos se involucran con el trabajo, dan pasos adelante tomando la iniciativa para proporcionar soluciones a las situaciones planteadas. La innovación se promueve, al igual que la creatividad; constantemente hacen esfuerzos para ir a la par con los avances tecnológicos que se requieren para dar respuestas. Sin embargo, tiene como limitante, la insuficiencia en el manejo y disponibilidad de los recursos, ya que se depende de un presupuesto deficitario. La gerencia tiene autonomía para tomar decisiones; pero dicha autonomía está supeditada al visto bueno del presidente de la institución, quien debe aprobar todas las propuestas, es decir, a lo interno pueden tomarse decisiones relativas al trabajo; pero las decisiones que involucran la funcionabilidad y operatividad de la institución, radican en el gobernador y presidente de la misma.

Con relación al ambiente donde se desempeñan los trabajadores, disponen de las condiciones básicas para ejecutar sus trabajos; pero existen restricciones desde el punto de vista de los equipos y el mobiliario para poder realizar las actividades que le son encomendadas a diarios. El apoyo es prestado constantemente a los trabajadores, el gerente de la institución, se involucra en todas y cada una de las actividades realizadas, a manera de instruirlos, orientarlos y explicarles cómo alcanzar el objetivo planteado. También, el trabajo se realiza apegado a los reglamentos y procedimientos internos de la institución y a las leyes que regulan los procesos de la ejecución del gasto, lo cual permite ver con claridad cuáles son los pasos a seguir y cuáles son las soluciones que se le deben dar a cada uno de los procedimientos.

Si bien es cierto, que en la gerencia hay vestigios de la existencia de una cultura emprendedora, ya que se cumplen de manera positiva con ciertos elementos de la misma; pero, otros aspectos se llevan a cabo de forma negativa. En sí, la gerencia no tiene conocimiento de la relevancia de la cultura emprendedora, ni de las ventajas que representaría para ellos, tampoco han hecho un estudio desde el punto de vista estratégico en la misma, que le permita identificar a lo interno, la influencia de los elementos de la cultura emprendedora en dicha gerencia, así como determinar la incidencia de los aspectos del entorno externo en la cultura emprendedora. Por tal razón, surge como interrogante ¿Cómo es la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)?

Surgiendo así, otras interrogantes, tales como:

¿Qué factores de la cultura emprendedora están presentes en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

¿Qué factores externo influyen en la cultura emprendedora de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

¿Cuál es el impacto de los factores de la cultura emprendedora y los factores externos que influyen en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

¿Cómo es el análisis DOFA en relación a la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

¿Qué acciones estratégicas son requeridas para la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diagnosticar la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.
- Precisar los factores externos que influye en la cultura emprendedora de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.
- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.
- Determinar el impacto de los factores de la cultura emprendedora y los factores externos que inciden en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.
- Realizar el análisis DOFA en relación a la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

- Identificar las acciones estratégicas requeridas para la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

1.3.- Justificación y Alcance de la Investigación

Para Hurtado (2001), la justificación alude a las razones que llevaron al investigador a seleccionar el tema en cuestión, las cuales sirven además de fundamento para realizar el trabajo; estas razones pueden estar sustentadas en: necesidades, motivaciones, intereses, inquietudes o potencialidades.

Una de las problemáticas que presentan las organizaciones hoy en día, son los constantes cambios en los entornos tanto internos como externos que pueden, de una u otra forma poner en riesgo el funcionamiento de las mismas, por ello, la relevancia del abordaje estratégico en las organizaciones. Por cuanto, permite minimizar o contrarrestar las posibles debilidades, enfrentar las amenazas, al igual que, aprovechar las fortalezas y oportunidades que pueden predominar en cualquier momento.

Actualmente, las organizaciones operan en un ambiente complejo, por lo tanto es importante que los gerentes incentiven la creación de ideas innovadoras orientadas a crear nuevas formas de organización, nuevos métodos de gestión, entre otros, es decir, en las organizaciones es interesante considerar la cultura emprendedora que coadyuve al alcance de las funciones de una manera eficiente.

Los trabajadores en las organizaciones son encargados de desempeñar las funciones que dan vida a la organización, y son quienes afrontan los problemas y dificultades que generan el ambiente interno y el externo de la misma, los cuales afectan en gran medida su desenvolvimiento laboral. Es por ello, que los trabajadores deben poseer las características necesarias para poder sobrellevar sus funciones y

seguir impulsando a la organización para que pueda cumplir con sus fines, de forma exitosa.

En la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI, se desempeñan funciones importantes para la fundación en su totalidad, es decir que, sobre los trabajadores pertenecientes a esta área, recaen actividades y responsabilidades de suma importancia, las cuales dependen del desempeño de estos para ser llevadas a cabo de forma exitosa. Por tal motivo, la justificación de la investigación, se fundamenta en la necesidad de diagnosticar la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI, lo cual repercutirá en el impulso e incentivo de ideas innovadoras que orienten hacia nuevas formas de trabajo y nuevos métodos de gestión, que coadyuven a logro eficiente y eficaz de los objetivos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Méndez (2001), sostiene que “El marco teórico, ubica el tema objeto de investigación dentro de un conjunto de teorías existentes con el propósito de precisaren cuál corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario.” Además, ayuda a integrar la teoría con la investigación y establecer Sus interrelaciones. Para Arias (2006), el marco teórico de la investigación o marco referencia, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la Investigación por realizar.

En este sentido, en la investigación, contempla lo referente a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y glosario de términos básicos y operacionalización de las variable relativas a la investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arias (2006), define los antecedentes, como los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras Investigaciones. Su importancia radica en que son referencias de trabajos realizados Sobre el tema o sobre la institución objeto de estudio o de publicaciones científicas que comprueban teorías sobre ciertos fenómenos estudiados.

En cuanto a las investigaciones que sirven de marco referencia a nuestro estudio, se mencionan:

- Gazcón, Hernández y Marcano (2016). Trabajo de grado titulado, la visión del emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional

para la Vivienda (FUNREVI), cuyo objetivo fue, analizar la visión del emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI. Esta fue una investigación de campo, tipo descriptiva, aplicada a la totalidad de la población que está integrada por ciento diez (110) trabajadores los cuales están distribuidos en cinco departamentos: presupuesto, contabilidad, tesorería, compras y cobranzas. en conclusión la mayoría de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI consideran que su desempeño ayuda al logro de los objetivos. Los trabajadores de la Gerencia se esfuerzan para que se cumplan los objetivos y metas y no desprecian, ni desestiman su trabajo. El conocimiento estratégico pretende formular un plan de acción con el fin de dar solución a problemas.

- Betancourt y Boubou (2013), Diagnóstico Estratégico en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Gobernación del Estado Sucre teniendo como objetivo general realizar un diagnóstico estratégico en la dirección de planificación y presupuesto de la gobernación del estado sucre. el tipo de investigación que se empleó en este trabajo es de campo, lo que, permitió el contacto directo con el objeto de estudio, que al mismo tiempo facilitó la búsqueda de información necesaria para realizar el diagnóstico estratégico en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Gobernación del estado Sucre, esta investigación es descriptiva, ya que, permitió combinar criterios de clasificación para ordenar y agrupar el objeto usando el cuestionario como técnica para la recolección de los datos. En conclusión, Luego de llevar a cabo un diagnóstico estratégico en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Gobernación del Estado Sucre, se determinaron acciones estratégicas, en función a las fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades.

- Astudillo y Rodríguez (2014), trabajo de grado titulado, evaluación de las Competencias Gerenciales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), trabajo realizado con el propósito de evaluar las competencias gerenciales del Gerente de Administración y Finanzas de esa fundación. Para realizar ese estudio de investigación, se utilizó un tipo de investigación de campo a nivel descriptivo, la población estuvo constituida por los 110 trabajadores de esta Gerencia, se manejó una muestra de 22 trabajadores, y para la obtención de la información se aplicaron dos tipos de cuestionarios: uno suministrado al gerente y otro a los trabajadores en la modalidad de opciones de respuestas abiertas y cerradas el cual permitió llegar de una manera rápida a la información y así poder realizar los análisis de los resultados. Como resultado reflejó que las competencias dentro de esa fundación son de gran importancia ya que permiten que el Gerente y los trabajadores conozcan sus debilidades y puedan corregirlas, lo cual ratifica un mejor desempeño de todos los que integran esa unidad administrativa. Así mismo se determinó que en la gerencia existe una estructura organizacional que define claramente la división y competencia de cada departamento, en donde los empleados conocen claramente los roles que desempeñan.
- Erika y Andreina, J (2010). Plan Estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, este trabajo tiene por objeto diseñar un plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente. La investigación se basa en un estudio descriptivo, ya que, se combinaron ciertos criterios de clasificación, para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo a realizar, la investigación fue de campo, ya que permitió el contacto directo con el objeto de estudio. En conclusión con esta estrategia lo que se busca es que a través de la digitalización se libere el mayor

espacio físico en el departamento, facilitando las tareas realizadas en el mismo, y permitiendo la preservación de los archivos.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas brindan el soporte necesario para el buen desarrollo de la investigación. Para (Arias, 2006), las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. En lo atinente a la investigación, se plantea todos los elementos relacionados con las estrategias y cultura emprendedora y la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

2.2.1 Cultura Emprendedora

2.2.1.1 Cultura

El término cultura, que proviene del latín *cultus*, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia: desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso. En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Los seres humanos tienen la facultad de crear la cultura dentro del medio ambiente en el que se desenvuelven, dando origen a la formación de creencias, mitos, valores, comportamientos y principios que forman parte de su personalidad la cual es esencial para determinar la cultura que posee cada uno. Para Taylor (1871) la cultura es el complejo que incluye el conocimiento, las

creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad

2.2.1.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

Es importante mantener la cultura organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

Hellriegel y Slocum (2004) La cultura organizacional es importante para los empleados y administradores por igual, logra un buen acoplamiento entre los valores de la organización y las del empleado, requiere primero que el que desee ser contratado imagine lo que una organización aprecia y que busque una que comparta sus valores personales.

2.2.1.3 Elementos que definen la Cultura en una Organización

- Autonomía individual. Ésta se refiere al nivel de delegación, independencia y participación que existe dentro de una compañía. Por ejemplo, si nos referimos a un tipo de cultura organizacional orientada a resultados, la delegación y subordinación estará más presente. Sin embargo, fijándonos en las empresas exitosas del siglo XXI, más orientadas a personas, se pone el foco sobre la

participación entre los empleados e incluso diferentes departamentos de las compañías, apostando por el trabajo en equipo y el fomento de la creatividad.

- Estructura. La organización de la empresa también es una de las partes de la cultura empresarial a tener en cuenta. Ésta hace mención a las reglas y normas que rigen en el desarrollo del trabajo, así como al grado de control y supervisión que se ejerce sobre su cumplimiento.
- Apoyo. Las empresas evolucionan hacia culturas organizacionales donde haya una relación estrecha entre responsables y trabajadores, que más que una jerarquía, se trabaje conjuntamente y de manera colaborativa entre ambos.
- Identidad. La identidad hace mención al sentido de pertenencia, al modo en que las personas que conforman la compañía, conciben a la misma como un conjunto global del que todos forman parte, sin divisiones. Está estrechamente relacionada con la identificación e implicación de los trabajadores con el éxito de la compañía. La identidad corporativa es posiblemente uno de los elementos de la cultura organizacional más importantes.
- Reconocimiento. Todos los incentivos, premios y recompensas que realiza la empresa a su plantilla son otros de los elementos de la cultura organizacional básicos. Premiar y reconocer públicamente el buen hacer durante el desarrollo de su trabajo, hace que el equipo esté más motivado e incremente su capacidad de trabajo y productividad.
- Tolerancia al conflicto. Ésta se refiere al modo en que la empresa hace frente a las situaciones más complicadas que pueden surgir durante el desarrollo de su actividad: ya sean problemas con clientes, entre trabajadores, con dirección, etc.

Es muy importante que una empresa tenga en cuenta estas situaciones más delicadas, pues es al final en los malos momentos donde se requiere de un mayor apoyo por parte de dirección, siendo momentos complicados y de incertidumbre y tensión.

- Tolerancia al riesgo. El último de los elementos que forman parte de la cultura de la organización es la tolerancia al riesgo, y ésta dependerá del espíritu innovador y creativo que se implante dentro de la compañía. Hay emprendedores con grandes y locas ideas que no lo piensan dos veces y lo comparten con todo su equipo para intentar, al menos, desarrollarlo y probar si será finalmente un éxito o no.

2.2.1.4 Definición de Cultura Emprendedora

Son cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee una persona, para gestionar un proyecto concreto o su rumbo profesional. La cultura emprendedora está ligada a la iniciativa y acción. El tenerla, ayuda:

Por un lado, a saber lanzar nuevos proyectos propios con autonomía, con capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas; por otro lado, a saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

Se pueden fomentar determinadas competencias como la capacidad de resolver problemas, de analizar, planificar, evaluar y tomar decisiones, de asumir responsabilidades, de cooperar, de trabajar en equipo, de comprometerse en nuevos papeles, de desarrollar la confianza en uno mismo, de aprender a pensar de modo

crítico e independiente, de ser más creativo e innovador y con más iniciativa personal, de prepararse para asumir y limitar el riesgo.

Alemany y Álvarez, (2011).La cultura emprendedora ha existido desde tiempos remotos, se tenían las necesidades de innovar para poder sobrevivir y tener una mejor forma de vida, pero a pesar de esto no se veía como una cultura emprendedora, más que eso lo veían como nuevos inventos que permitían que la sociedad satisficiera ciertas necesidades, para esos tiempos se experimentaba y a emprendían en algo nuevo e innovador. Con el paso de los años la cultura emprendedora fue teniendo un gran realce, ya que en muchos países les empezaron a dar una prioridad muy importante ya que les interesa crear mayores fuentes de empleo y mayor índice de desarrollo para las personas.

Para Stefenson y Gumper (1985), la entienden como la presencia de nuevas oportunidades, los medios de capitalizar esas oportunidades y la creación de estructuras adecuadas para aprovecharlas. Cameron y Quinn, (1999) La cultura emprendedora es aquella que propicia un lugar para trabajar dinámico y creativo.

Jassawalla y Sashittal, (2002).La cultura emprendedora predispone a los miembros para que vean las actividades de innovación favorables a ellos, y genera normas que motiven directamente a los participantes a desarrollar un comportamiento emprendedor.

2.2.1.5 Aspectos clave para el Desarrollo de una Cultura Emprendedora

- Autoconocimiento y reflexión previos:

Antes de comenzar un proyecto empresarial es necesario que el futuro emprendedor haga una reflexión personal que le permita auto conocerse, analizando las aptitudes y actitudes con las que cuenta para emprender. Para ello debe

preguntarse si tiene las competencias y conocimientos necesarios para emprender un proyecto empresarial y desarrollar su idea de negocio. Si llega a la conclusión de que no es así, puede optar por identificar cuáles son sus puntos débiles y mejorar sus competencias y conocimientos mediante formación especializada.

- **Formación:**

Un emprendedor tiene más posibilidades de llevar a cabo con éxito su proyecto si se ha formado en aquellas áreas clave que le permiten poner en marcha y gestionar una empresa con eficacia y eficiencia. Por ello y como complemento a la formación reglada, la Formación para el Empleo pone a disposición cursos que favorecen la adquisición de competencias específicas necesarias para la gestión empresarial y el desarrollo de competencias transversales útiles para nuestros emprendedores.

- **Necesidad del Plan de empresa:**

En cuanto a la puesta en práctica de esa idea, el emprendedor, a través del plan de empresa, analiza y organiza los diferentes elementos que tiene que tener en cuenta para poner en práctica su idea de negocio, como la descripción del producto o servicio que va a vender, el plan comercial y de mercado, las previsiones económicas, la forma jurídica que le dará a su negocio, que fiscalidad deberá tener en cuenta, que derechos y obligaciones generará su actividad, etc. La elaboración del plan de empresa tiene una doble utilidad. Por un lado interna, dado que le permite analizar y organizar previamente la viabilidad de su idea. Por otro lado externa, ya que esta es la tarjeta de presentación que le permitirá "vender" su proyecto a otros socios o clientes y captar financiación.

- **Superación del fracaso:**

Un estigma que tienen que superar los emprendedores, la sociedad y el resto del entorno que se relaciona con el mundo empresarial y emprendedor es la superación

del obstáculo que supone el fracaso de una idea empresarial previa. Ya que en demasiadas ocasiones esto es un problema añadido para volver a tener iniciativa emprendedora, cuando por el contrario puede ser una ventaja ya que se ha adquirido experiencia y podemos aprender de los errores cometidos para incrementar la posibilidad de éxito de nuestro proyecto.

Por otro lado, si entendemos que las administraciones públicas pueden y deben desempeñar una importante labor en este sentido, fomentando, facilitando e incentivando la tarea de aquellos emprendedores que se deciden a llevar a cabo un proyecto empresarial con posibilidades de éxito, podemos señalar algunas cuestiones clave:

- Simplificación del entorno burocrático:

Las Administraciones Públicas pueden simplificar el entorno empresarial, reduciendo los trámites necesarios para crear una empresa, clarificando y simplificando la legislación, contribuyendo así a reducir el tiempo del proceso de constitución y los costes asociados al mismo.

- Fomento del espíritu emprendedor:

Dada la escasa cultura emprendedora que existe en nuestro país, las Administraciones Públicas pueden contribuir al incremento de la misma favoreciendo y promoviendo dicha cultura desde el propio sistema educativo, comenzando por las Escuelas y terminando por las Universidades. Estas pueden ofrecer información y ayuda, así como formar en las competencias clave que son necesarias para emprender en el contexto socio-económico globalizado en el que vivimos.

- Servicios de apoyo y orientación:

En ese sentido, las diferentes Administraciones Públicas ya ponen a disposición de los emprendedores servicios de información y orientación que facilitan la puesta en práctica de las ideas de negocio ofreciendo apoyo económico y asesoramiento, aunque en ocasiones dichas iniciativas se muestran insuficientes ya que se limitan a dar información sobre los trámites necesarios o como mucho aportar financiación que requiere de trámites y burocracia que poco invita a su utilización o que no llega en el momento adecuado.

- Medidas adaptadas:

Las medidas públicas en este sentido deberían de estar adaptadas y segmentadas por sector, teniendo en cuenta el estado en el que se encuentra cada proyecto empresarial. Esto debería de ser así porque las necesidades que tiene un negocio en su estado inicial o de nueva creación no son iguales que las que tiene un negocio que está en fase de consolidación, expansión o internacionalización.

- Colaboración público-privada:

También se configura como elemento clave la colaboración público-privada que propicie la creación y el desarrollo de redes de emprendedores, empresas y administraciones públicas que fomenten y compartan el conocimiento y los recursos para llevar con éxito proyectos innovadores que permitan ver nacer nuevas ideas y empresas.

- Apoyo a la I+D+I:

El apoyo de las diferentes Administraciones Públicas a aquellos proyectos empresariales basados en la Investigación, el desarrollo e innovación (I+D+I) que aporten mayor valor añadido a productos o servicios en sectores con gran potencial de crecimiento y de empleo son cruciales para mejorar la competitividad y el crecimiento de un país, con lo cual deberían ser la prioridad a la hora de ser

financiados y apoyados desde las instituciones públicas para lograr una sociedad basada en el conocimiento, con altas tasas de empleo y con una economía competitiva y en crecimiento.

- Fomento de la Responsabilidad Social:

No podemos olvidar la dimensión socialmente responsable de las empresas y dejar de hablar de la importancia que esta tiene en la forma en la que las mismas desarrollan su actividad y como se relacionan con su entorno social, económico y medioambiental. El crecimiento socialmente responsable es más sostenible y duradero en el tiempo presentando grandes oportunidades de futuro para nuestros emprendedores y empresas.

2.2.1.6 Importancia de la Cultura Emprendedora

En el mundo competitivo de hoy, las empresas deben sobresalir para crecer. Se requiere dejar a un lado los esquemas cuadrados del pasado y adaptarse a un mercado en constante evolución. El éxito de una empresa depende de la habilidad de su equipo de trabajo para innovar en sus productos, servicios y adaptar sus procesos a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. La capacidad de una empresa para enfrentar los retos de esta nueva era requiere de una cultura emprendedora, es decir, aprender a identificar las oportunidades del entorno para generar negocios.

Esto implica ser flexible, atreverse a experimentar y arriesgarse cuando sea necesario, adaptándose rápidamente a los cambios.

2.2.1.7 Factores de la Cultura Emprendedora

Belausteguigoitia (2018) Las organizaciones con cultura emprendedora asumen las fallas y fracasos como hechos asociados a la curva de aprendizaje y como parte del impulso por lograr su objetivo final. El Modelo Intraemprendedor

Tridimensional (MIT) divide la cultura emprendedora en dos factores: orientación emprendedora y clima organizacional

- Orientación emprendedora

Hay evidencias que indican que las organizaciones con una orientación emprendedora, cuyos trabajadores funcionan más como emprendedores (intraemprendedores) que como asalariados, son capaces de correr más riesgos, innovar y mostrar mayor proactividad. Una organización emprendedora es aquella que promueve la búsqueda de oportunidades, adaptando su estructura, su dirección y sus procesos con la idea de incrementar su agilidad, velocidad y creatividad. Estas empresas son propicias a las iniciativas personales y la autonomía para decidir. Esperan que todos los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico, busquen y pongan en práctica las soluciones. Además inculcan en los trabajadores el sentimiento de que cada uno es líder de su propio negocio, si bien articulados con el resto de los colaboradores y alineados con los objetivos organizacionales.

(Belausteguigoitia y Portillo, 2004) La orientación emprendedora de una organización comprende cinco factores:

- Proactividad: Es la actitud de anticiparse a los problemas. Los miembros de las organizaciones proactivas no dejan las cosas para el final y los problemas que surgen los resuelven de inmediato, así que están en constante búsqueda de oportunidades.
- Innovación: Es la capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir constantemente nuevas formas de hacer las cosas. La innovación y la creatividad son conceptos difíciles de disociar.
- Riesgo: Quienes son emprendedores asumen riesgos calculados; no son ni suicidas ni pecan de ser demasiado cautelosos, sino que miden bien los riesgos de sus

emprendimientos. La cultura de castigo al fracaso lleva a que los miembros de las organizaciones no se arriesguen y pierdan el espíritu emprendedor.

- Agresividad en la competencia: Las personas y organizaciones con espíritu emprendedor no se asustan fácilmente ante sus competidores; por el contrario, se sienten impulsadas a mejorar. No temen competir y, como los buenos deportistas, saben perder, pues toman las derrotas como enseñanzas importantes que les sirven para fortalecerse y enfrentarse al rival con mejores posibilidades de éxito.
- Autonomía: Suelen ser emprendedoras las organizaciones que consideran que deben fomentar un ambiente de libertad entre sus colaboradores; por ello, les otorgan mayor autoridad, responsabilidad y poder de decisión. Evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiantes.

- Clima organizacional

Hay investigaciones que indican que el clima de la organización se relaciona con la permanencia y el compromiso de los trabajadores con sus organizaciones (Arias Galicia et al., 2000). El clima organizacional puede definirse como las propiedades del entorno de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza de la organización, o bien, la manera como las personas perciben e interpretan el medio.

Bown y Leigh (1996) se refieren al clima psicológico organizacional y lo dividen en dos dimensiones: la seguridad psicológica (las percepciones que tienen los trabajadores de un ambiente seguro) y la significación psicológica (la percepción de las personas sobre el significado de su trabajo), y proponen tres factores para cada dimensión:

Los factores de seguridad psicológica que corresponden a la primera dimensión del clima psicológico organizacional son los siguientes:

- Apoyo del superior inmediato. Es la percepción del subordinado sobre la forma como lo trata su jefe. En esta dimensión se encuentran dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos para aprovechar los errores y aplicar la creatividad para solucionar los problemas.
- Claridad del trabajo. Es el grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un trabajo. Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto de los resultados son imprecisas, aumenta la tensión y disminuyen la satisfacción y el compromiso
- Expresión de los propios sentimientos. Es la percepción del trabajador de las consecuencias organizacionales de manifestar sus ideas y sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten en confianza para comunicar sus ideas y sentimientos, tendrán una favorable percepción de su entorno laboral.

La significación psicológica, faceta profunda y en cierto sentido filosófico, incluye estos tres factores:

- Contribución personal. Es la percepción de un trabajador acerca de la importancia y del significado de su trabajo como medio para alcanzar las metas de su organización. Si la persona siente que su esfuerzo contribuye a los procesos y resultados de la organización, percibirá que su trabajo es importante, y ese sentimiento puede dar un gran significado a las actividades realizadas.
- Reconocimiento. Es la convicción de que la organización aprecia y valora el esfuerzo, las aportaciones y los resultados de un trabajador. Una de las motivaciones más poderosas para un trabajador es que su organización lo reconozca. Lamentablemente,

hay patrones y jefes que niegan este reconocimiento por considerar que propicia que el trabajador solicite aumentos de salario, que no están dispuestos a otorgar (“ya que lo hago tan bien, ¿por qué no me paga mejor?”).

- Trabajo como reto. Es la percepción de una persona sobre el grado que su trabajo le exige del uso de sus capacidades y habilidades. Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo consiste en enfrentarse a problemas y resolverlos aplicando sus habilidades y la creatividad.

Si quienes asignan tareas a otros no les permiten poner en juego sus talentos y no hay espacios para la expresión de la creatividad y el ingenio, los trabajadores interpretarán su entorno como poco estimulante y carente de significado. (Belausteguigoitia, 2000), El diseño de un clima organizacional apropiado ejerce una influencia positiva en el ambiente de trabajo y en la cultura emprendedora, además de traer otros beneficios.

2.2.2 Estrategias

2.2.2.1 Definición de Estrategias

Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Tomando en consideración el uso de esta herramienta, es posible cumplir con la misión y visión de la organización de manera eficiente y eficaz. Éstas son de gran importancia para cualquier empresa, sin importar su tamaño, permitiéndole al individuo solucionar posibles problemas que se avecinen; sin embargo, a medida que una persona asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible

2.2.2.2 Importancia de las Estrategias

Las estrategias son de gran importancia para cualquier empresa pequeña o grande, debido a que de ellas dependerá que una organización sea exitosa o no; en tal sentido, los gerentes de una organización deben manejar los recursos disponibles de una manera más eficiente, es decir, del manejo adecuado de los recursos materiales y de la buena dirección dada al personal dela organización dependerá el éxito de las estrategias, por ende, si se llegara a disponer mal dichos recursos, de nada servirán las estrategias empleadas

Diagnostico o Análisis estratégico: Serna (2011) define el diagnóstico estratégico como el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización.

2.2.2.3 Ciclos Estratégicos

Según francés (2006), la definición de estrategia en las organizaciones atiende a un proceso de carácter cíclico, el cual puede ser formal e informal. El ciclo formal, consiste en la definición de objetivos y estrategias formalmente. Es decir, en este ciclo se deben establecer de forma escrita los objetivos, planes, estrategias, políticas y procedimientos a seguir en la organización

Figura N° 1: Ciclo estratégico formal.

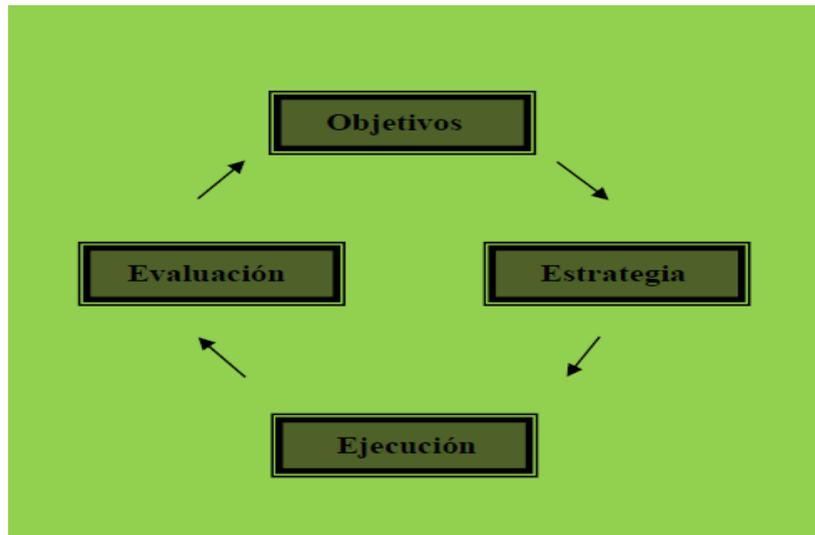


Fuente: Francés, 2006.

El ciclo informal: es un proceso repetitivo simple, donde se plantean objetivos y estrategias de forma personal o individual, es decir, es el proceso intuitivo en donde el personal de la empresa se plantea situaciones relacionadas con su labor dentro de la

organización y se establece estrategias personales para la consecución y logros de objetivos propuestos formalmente por la organización

Figura N° 2: Ciclo estratégico informal.



Fuente: Francés, 2006.

2.2.2.4 Tipos de Estrategias

Para David (, existen 4 tipos de estrategias)

- Estrategias de Integración:

Permiten que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia.

- Integración Hacia Delante: Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
- Integración Hacia Atrás: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.

- Integración Horizontal: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores
 - Estrategias Intensivas:

Requieren esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
- Penetración en el Mercado: Tratar de conseguir una mayor penetración en los mercados para los productos o servicios presentes en los mercados presentes por medio de una mayor comercialización
- Desarrollo del Mercado: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
- Desarrollo del Producto: Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos
- Estrategias de Diversificación:

Administran actividades de negocios diversos

 - Diversificación Concéntrica: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados.
 - Diversificación Conglomerado: Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados.

- Diversificación Horizontal: Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados para clientes presentes
 - Estrategias defensivas
- Recorte de gastos: Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades
- Enajenación: Venta de una división o parte de una empresa
- Liquidación: Venta de los activos de una empresa, en partes por su valor tangible

2.2.2.5 Proceso de Gerencia Estratégica

(Cova y Prieto, 2009). El proceso de gerencia estratégica persigue, entre otras cosas, comparar, relacionar, verificar y evaluar el comportamiento de distintas variables que inciden en el funcionamiento de la organización, como lo son, el ambiente, las estrategias o alternativas de acción, los objetivos, la visión, la misión, la naturaleza e identidad del negocio, y un sin fin de factores fluctuantes y de riesgos, a los cuales la organización debe hacer frente, en función de mantener una interacción factible entre la organización y el entorno, que le permita identificar las debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades que puedan presentarse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Serna (1999), Para efectos de interés de la presente investigación el proceso de gerencia estratégica, estará fundamentado en el enfoque de Serna. Al respecto esboza lo siguiente (Ver figura N°3).

Figura N° 3: Proceso de Gerencia Estratégica



Fuente: Serna, 2011 Gerencia Estratégica.

- Los estrategas

Son todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de áreas, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía.

En tiempos de turbulencia, los que enfrentan las compañías en un mercado cada vez más globalizados, la calidad de su talento humano, y participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente su ventaja competitiva. La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que

debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas.

- El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellas definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen las normas de vida corporativas y el soporte de la cultura organizacional.
- La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.
- La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.
- El diagnóstico estratégico incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas,

revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización.

En relación al diagnóstico estratégico en la sección siguiente se tratará en detalle, por cuanto es uno de los temas centrales de esta investigación, que permitirá desde las bases del emprendedurismo encontrar elementos tanto internos como externos que potencian un desarrollo emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para la Salud del Estado Sucre.

- Opciones estratégicas: definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como su fortaleza y debilidades. Para ello, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de comportamiento futuro en el mercado.
- La formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de esos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico.

- Índices de gestión: el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán algunos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.
- Diagnóstico Estratégico

La planificación estratégica, involucra un análisis estratégico, el cual considera un conjunto de factores, externos e internos, que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Desde la óptica de algunos autores como es el caso de Serna (2011), el cual es el autor en el que basamos la presente investigación, realizan este análisis a través de un diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización. Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la empresa (<http://www.monografias.com>).

Serna (2011) define el diagnóstico estratégico como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. Serna señala que este diagnóstico inicia con la identificación de la cultura organizacional, seguido por un análisis interno y un análisis externo, el

análisis DOFA y un análisis de vulnerabilidad, conceptos que se detallan a continuación

- Cultura Organizacional

Según Serna (2011), el diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

La cultura corporativa incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo del liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía, es decir, la cultura de una institución es la manera como las instituciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

- La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coinciden con sus estrategias. Pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura, algunos de estos factores son:

- Los fundadores: incorporan a la empresa sus iniciativas, prioridades, principios, la comprensión que tienen de la organización. En efecto las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

- El estilo de dirección: Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde al administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales.

- La claridad de los principios organizacionales: Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores.

- Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes. No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar propias ideas y ejecutar las iniciativas.

- Estructura: La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por su parte, en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca al cliente.
- Sistema de apoyo: la cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de información crea una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información, es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones está revolucionando la empresa de hoy.
- Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación, oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.
- Estímulo del riesgo: Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, innovación y el riesgo calculado. Una y otra aptitud crean contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo originan conductas que influyen en el sistema de toma de decisiones.
- Direccionamiento estratégico: Hay organizaciones operativas con objetivos corto plazo. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva

de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.

- El talento humano: el talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso, pertenencia a la organización representa un elemento fundamental de la cultura empresarial. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional, sino de la cultura empresarial.

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible. Sathe (Serna 2011), desarrolló un modelo del proceso por el cual una organización realiza, expresa y mantiene su cultura empresarial.

En primer lugar señala cuatro formas:

- Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo).
- Las comunicaciones establecidas (el metalenguaje, los dichos, reportes anuales, las historias).
- Las actividades que se realizan conjuntamente (ritos, ceremonias, reuniones, fiestas, celebraciones).
- Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad, seguridad laboral).

Todos estos elementos desarrollados por Sathe (Serna, 2011) se hacen realidad en la vida de las organizaciones para mantener su cultura organizacional.

La cultura organizacional guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados, son aquellas costumbres y hábitos que poseen los miembros de una organización, podría decirse que son normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir, cada una posee su propia cultura, la cual es el reflejo de la mentalidad que predomina en la misma.

2.2.2.6 Auditoría Interna

El estudio de los entornos, varían de acuerdo a la terminología usada por los autores, por ejemplo, David (2008), se refiere a auditoría interna, Hitt y Hoskisson (2008) lo definen como análisis del entorno interno, y por su parte, Serna (2011) lo llama análisis del interno. David (2008), señala que la auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas gerenciales de la empresa.

Del mismo modo, Hitt y Hoskisson (2008), señalan que el análisis del entorno interno de una empresa requiere que los evaluadores estudien el portafolio de recursos de la misma y los paquetes de recursos y capacidades heterogéneas que han creado los gerentes. Esta perspectiva sugiere que cada empresa posee cuando menos algunos recursos y capacidades que algunas no poseen, o por lo menos no en esa misma presentación. Para Serna (2011), el análisis interno consiste en determinar las capacidades internas de la empresa. Estas capacidades pueden tener una influencia positiva en cuanto al logro de las acciones estratégicas (fortalezas) o una influencia negativa (debilidades).

Siguiendo la perspectiva de Serna (2011), éste señala que el análisis interno es el siguiente paso en el análisis de una firma, consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de los que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para realizar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.

El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de vulnerabilidad son algunos de ellos. La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, en relación con las oportunidades y amenazas que representan el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber (ver figura N°2).

- La capacidad directiva.
- La capacidad competitiva (o de mercado)
- La capacidad financiera.
- La capacidad tecnológica (producción).
- La capacidad del talento humano.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y

determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. Para elaborar el PCI se debe realizar:

- La preparación de la información preliminar: obtener y procesar información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.(ver figura N°4)

Figura N° 4 categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
COMPETITIVA									
FINANCIERA									
TECNOLÓGICA									
TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica.

- La conformación de grupos estratégicos: los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

- De acuerdo con la estructura organizacional: se hace el diagnóstico por cada área o subárea y luego se integra un diagnóstico corporativo.
- Por grupos estratégicos: por muestreo se integran unos grupos que hará el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar diagnóstico corporativo.
- La participación total: El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto. Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación, mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico.
- Identificación de fortalezas y debilidades: se debe identificar todas las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las capacidades anunciadas. Para ello, se realiza una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.
- Priorización de los factores: cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el

20/80, es decir, encontrar el 20 % de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía.

- Calificación de impacto: al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto- Medio- Bajo. Estos resultados son transferidos a hojas de trabajo.
- Análisis del diagnóstico: los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Los análisis de las encuestas deberán seguir el mismo proceso, con lo cual se complementará la primera parte del diagnóstico estratégico.

2.2.2.7 Auditoría Externa

Para referirse al análisis externo, David (2008), habla de auditoría externa, que consiste en desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como surge el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

El ambiente externo, constituye un medio fluctuante, por lo que, el propósito del análisis estratégico es facilitar a la organización acciones estratégicas efectivas que permitan hacer frente a las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Para Serna (2011), el análisis externo es un proceso de identificar oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. Según Serna (2011), las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. El gerente estratégico debe entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización, esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

El análisis del entorno habilitará a la compañía para reaccionar oportunamente antes los factores externos. Facilitará el paso de una empresa que reacciona a una que se anticipa.

Serna (2011), hay muchas incógnitas que encierra el medio introducen una considerable incertidumbre a la hora de tomar decisiones estratégicas. Por lo tanto, existen algunos métodos que están diseñados para ayudar al gerente estratégico a identificar en los medios esos factores que contribuyen a la incertidumbre que circunda la organización. Entre estos métodos se presentan los siguientes:

- Examen del medio: auditoría externa: En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Es importante identificar las fuerzas importantes del medio evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la administración estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:
 - Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
 - Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
 - Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
 - Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
 - Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
 - Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de administración estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía. La preparación de un documento sobre el comportamiento del entorno facilitará el trabajo de los grupos estratégicos. Con la información y en las sesiones de grupo, estos trabajan con el objetivo de elaborar el POAM.

- El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio): El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa (ver figura N°5).

Figura N° 5. Perfil de oportunidades y amenazas

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
TECNOLÓGICOS									
ECONÓMICOS									
POLÍTICOS									
GEOGRÁFICOS									
SOCIALES									

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica.

El POAM tiene una metodología para su elaboración:

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas. Mediante la conformación de grupos estratégicos. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización.
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
- Priorización y calificación de los factores externos. el grupo califica según su leal saber y entender las oportunidades (alto, medio, bajo) y las amenazas (alto, medio, bajo); donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- Calificación del impacto. El grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio, se hace igualmente en Alto- Medio- Bajo.
- Elaboración del POAM: el perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto como en el grado de impacto de cada factor sobre el negocio.

2.2.2.8 Análisis de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA)

El análisis DOFA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen (<http://www.gestiopolis.com>), hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.

Koontz y Weihrich (1998), definen el análisis DOFA como, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Según Serna (2011), el análisis DOFA “es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir,

algo que ésta hace particularmente bien y por lo tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, sus recursos humanos, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos y en la capacidad de respuesta.

El segundo, es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance. El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Para la realización de un análisis DOFA se toma como base el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil comparativo (PC). De igual manera debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación (ver figura N°6).

Figura N° 6 Hoja de trabajo DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, así como las variables de competitividad. Al elaborar este cuadro de trabajo, no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

Una vez llena la hoja de trabajo debe hacerse una selección de factores claves de éxito (FCE), que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Por ello debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad, o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertirla en factor clave del éxito.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos (ver figura N°7), en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el tiempo en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y del POAM.

Figura N° 7. Matriz de impacto DOFA

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica.

Los factores ponderados son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

La realización DOFA (ver figura N°8), consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Figura N° 8. Análisis DOFA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica.

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA.

Las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía, de la posición o función de la dirección empresarial, lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategia.

2.2.3 La Cultura Emprendedora y las Estrategias

El elemento central de trabajo sería trabajar en estrategias de procesos de aprendizaje emprendedor en la aplicación de las ideas (aprender a emprender). Se implementaría mediante el desarrollo de modalidades de organización que privilegieran el aprendizaje emprendedor, que debería implementarse mediante instituciones como: Asociaciones Empresariales, Fundaciones, Cámaras de Comercio e Industria, con el apoyo del sector Gubernamental.

Esta sería la cuestión clave para el emprendedor actual y para las futuras generaciones de emprendedores donde lo importante sería apoyar la correcta implantación de las nuevas tecnologías y trabajar en los nuevos retos que las tecnologías le imponen al sector emprendedor

2.2.3.1 Estrategias para Emprender

Existen muchas estrategias las cuales poner en práctica para cualquier persona que empiece a emprender en el mundo de los negocios las cuales hoy en día es importante que se implemente, tal motivo ayude a crear otros campos los cuales genere beneficios y empleo a un país al igual lo ayude en sus niveles productivos. (<https://www.100negocios.com>)

- Educarse para perder el miedo a emprender: una persona que cuenta con los conocimientos tanto teóricos y prácticos para empezar a emprender en cualquier ámbito, entiende que el trabajo que realiza las empresas de otra forma totalmente diferente.
- Invertir poco dinero: parece obvio pensar en invertir poco dinero en el primer negocio que pongamos, pero es algo que se pierde de vista cuando empezamos a gastar dinero en inventarios, maquinarias, acondicionamiento, entre otros.
- Tener un socio: tener un socio que lo complemente, en términos de habilidades, conocimientos, o aspectos financieros, operativos o de ventas, es una excelente estrategia para empezar a emprender cualquier negocio.
- Enfocarse en sus fortaleza: cualquier emprendedor que empiece a emprender tiene que analizar sus fortalezas y debilidades para definir qué negocio poner y que negocio no poner.

2.2.4 Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

La Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)

- Reseña histórica.

Como consecuencia de la fuerte crisis económica que el país ha venido presentando en los últimos años, específicamente en el área de la vivienda, se creó la Ley de Política Habitacional con la finalidad de buscar soluciones al déficit habitacional latente en las familias de medios y bajos recursos.

El veintisiete de abril de 1992, el Gobernador del Estado Sucre, Dr. Ramón Martínez introdujo a la consideración de la Asamblea Legislativa el proyecto de La Ley de INREVI (Instituto Regional para la Vivienda) para su aprobación. En virtud de que este órgano no fijó fecha para su aprobación y habiendo transcurrido más de un año en discusión; el Gobernador decide la creación de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) según consta en Decreto N° 011 de fecha 21 de junio de 1993. En sus estatutos se lee que es una Fundación dedicada a generar soluciones habitacionales por medio de la planificación y ejecución de la políticas de viviendas a través de la línea de atención a barrios, contingencia, nuevos desarrollos, administración y crédito.

De esta manera, la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) nace y asume las riendas de políticas de viviendas, con un apoyo organizativo que supera a las acostumbradas contrataciones y dirigida fundamentalmente a los sectores populares. El 15 de septiembre de 1993, inicia sus actividades con la línea de atención a barrios, atendiendo a cuarenta y tres (43) comunidades en el Estado Sucre, distribuidas de la siguiente manera: veintisiete (27) comunidades en Cumaná, trece (13) en Carúpano y tres (3) en Güiría. Involucra a las comunidades en su propio proceso de consolidación integral; fundamental condición en la política desarrollada por la fundación. Donde comunidad- y la Institución trabajan conjuntamente hacia un cambio de rumbo.

La Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), tiene su sede principal en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, con sucursales en Carúpano y Güiría con posibilidades de establecer filiales y sucursales en cualquier parte del territorio del Estado Sucre.

- Misión

“Hacer frente a la demanda habitacional del Estado, estimulando la transformación de la calidad de vida de los sucrenses a través de programas habitacionales con la participación de los vecinos en la toma de decisiones, manejo directo de los recursos y planificación de su hábitat”.

- Visión

Tiene como visión: “Ser el órgano rector a nivel regional en la construcción de nuevos desarrollos urbanísticos-habitacionales y la consolidación de las comunidades del Estado, con atención a la población desasistida en la geografía regional, prestando un servicio público eficiente, con capacidad de respuesta oportuna que genere empleos productivos para la promoción del bienestar social, disminuyendo en la entidad el déficit habitacional.

- Objetivos de la Fundación Regional para la Vivienda

- Objetivo General:

Proporcionar la transformación de la calidad de vida de los sucrenses, estimulando a través de programas habitacionales la participación de los vecinos en la toma de decisiones, manejo directo de recursos y planificación de su hábitat.

- Objetivos Específicos:

- Planificar, elaborar y ejecutar políticas de vivienda.
- Elaborar y financiar proyectos e investigaciones en el área de la vivienda.
- Ejecutar y financiar soluciones habitacionales, adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas que en el área de la vivienda, establezca la Gobernación del Estado Sucre.

- Brindar asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles I y II de la Ley de Política Habitacional, sin menoscabo de brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la Ley.
- Actuar de conformidad con los lineamientos que se establezcan en los planes de desarrollo regional y con las políticas que al efecto formule el ejecutivo del Estado Sucre.

- Servicios que ofrece:

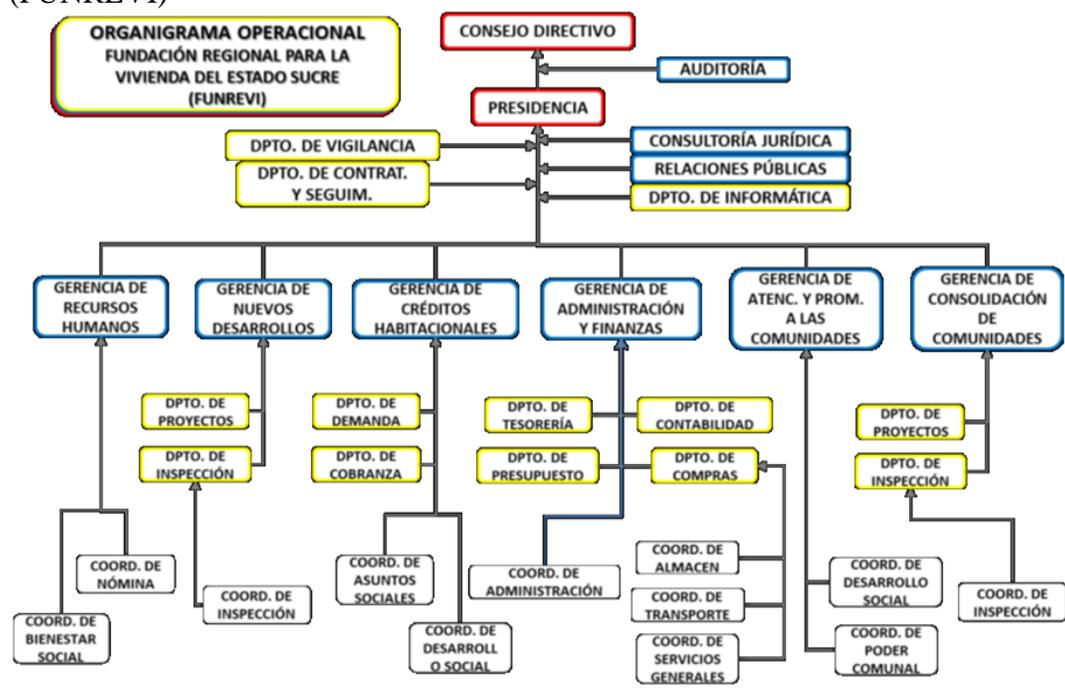
La Institución presta preferentemente asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles de asistencia I y II de la Ley de Política Habitacional. Sin negarse a brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la Ley, y actuara de conformidad con los lineamientos que se establezcan en los planes de desarrollo regional y con las políticas que al efecto formule el Ejecutivo Estadal. También se encarga de la elaboración y financiamiento de proyectos e investigaciones en el área de vivienda; la adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas que, en el área de la vivienda establezca el Ejecutivo del Estado Sucre.

- Estructura Organizacional de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).

La estructura de una organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de la misma. A través de dicha estructura, se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de estas, las distintas posiciones de los puestos de trabajo en una organización. Considerando la importancia de la definición que tienen los puestos de trabajo y las responsabilidades FUNREVI, ubicada en la ciudad de Cumaná es administrada y dirigida por un Consejo Consultivo y un Consejo Gerencial.

La Fundación Regional para la Vivienda está conformado por un (01) Consejo Directivo del cual depende una (01) Presidencia; de ellas parten cinco (05) unidades en línea de staff y seis (06) Gerencias en línea directa (Recursos Humanos, Nuevos Desarrollos, Créditos Habitacionales, Administración y Finanzas, Atención y Promoción a las Comunidades y Consolidación de Comunidades). De la Gerencia de Administración y Finanzas dependen en línea directa cuatro (04) departamentos (Contabilidad, Compras, Tesorería y Presupuesto) (Figura N°9).

Figura N° 9. Estructura Organizacional de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)



Fuente. Fundación Regional para la Vivienda. 2018

A continuación, se plasman algunas funciones, actividades relativas a determinadas Gerencias de FUNREVI, por considerarse relevantes para la investigación.

- Consejo Consultivo: Es el órgano de carácter consultivo encargado de planificar y diseñar políticas mediante las cuales se rige la Fundación y está integrado por: (1) un representante de FUNREVI y (1) un suplente, (1) un representante de Obras Públicas Estadales y (1) un suplente, un (1) representante del Instituto Nacional de la Vivienda (INAVI-SUCRE) y (1) un suplente, (2) dos personas designadas por el ciudadano Gobernador del Estado y (1) un suplente cada uno, y (1) un representante del Ministerio de Infraestructura (MINFRA) y un suplente.

- Funciones del Consejo Consultivo:
 - Asesora al Ejecutivo Regional en lo referente al objetivo de la Fundación.
 - Colabora con la captación de fondos necesarios para la jerarquización de las prioridades de la Fundación.
 - Se reúne trimestralmente, previa convocatoria del Presidente de la Fundación, quién dirigirá las sesiones.
 - Reunirse extraordinariamente, cuando lo considere conveniente a los intereses de la Fundación.

- Consejo Gerencial: Es el Órgano Ejecutivo de la Fundación y ejerce plena representación en la estructura organizacional de la misma. Está integrado por: el Presidente de la Fundación, el Gerente de Administración y Finanzas, el Gerente de Promoción y Atención a las Comunidades, el Gerente de Consolidación de Comunidades, el Gerente de Nuevos Desarrollos, el Coordinador de la Oficina de Asistencia Técnica Funcional, y el representante de las Comunidades Organizadas.
 - Funciones de cada uno de los Miembros del Consejo Gerencial:
 - Presidente:

- Representa la Presidencia de FUNREVI.
- Preside las reuniones del Consejo Consultivo.
- Convoca y preside las reuniones del Consejo Gerencial.
- Libra, acepta y endosa letras de cambio, pagarés y otros efectos del comercio, previa revisión y visto bueno jurídico
- Conjuntamente con el Gerente de Administración y Finanzas u otro Gerente designado por el Consejo Gerencial, abre, moviliza y cierra las cuentas bancarias de la Fundación.
- Designa al Asesor Jurídico.

- Gerente de Administración y Finanzas:

- Representa a la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Optimiza los recursos financieros de la Fundación, a fin de garantizar la prestación de un servicio de calidad que satisfaga la demanda de los clientes cumpliendo con la normativa legal vigente.
- Planifica, organiza, controla y supervisa los procedimientos administrativos y financieros de la Fundación, cumpliendo con el ordenamiento legal vigente para apoyar los planes y programas en ejecución.
- Garantiza el registro permanente y actualizado de todas las operaciones presupuestarias y contables, cumpliendo con los principios y técnicas legalmente aceptadas, a objeto de presentar una transparente rendición de cuentas.
- Garantiza el oportuno pago de los compromisos contraídos por la Fundación.
- Controla, organiza y planifica las compras de la Fundación, manteniendo un registro actualizado de proveedores, garantizando calidad y bajo costo.

- Conjuntamente con el Presidente de la Fundación, abre, moviliza y ciérralas Cuentas Bancarias de la Fundación, hasta los límites que al efecto fije el Consejo Gerencial, de acuerdo con las normas administrativas vigentes.
- Asiste a las reuniones de la Presidencia y a la presentación de los Puntos de Cuenta.

- Gerente de Promoción y Atención a las Comunidades:

- Cumple con las directrices emanadas de la Presidencia y del Consejo Gerencial.
- Participa en la elaboración de los planes operativos en el presupuesto de la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades.
- Coordina, supervisa, dirige y fiscaliza las oficinas adscritas a la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades.
- Participa en la selección y en el estudio de adquisición de viviendas tomando como base la información socioeconómica previamente recabada.
- Coordina, supervisa y dirige el Programa Habitacional I referido a la Atención a los Pobladores de la Calle.
- Evalúa y revisa los casos remitidos por la Presidencia.
- Informa de su trabajo a la Presidencia y a cualquier dependencia de la Fundación que le solicite y asiste a la presentación de los Puntos de Cuenta ante el Presidente.

- Gerente de Consolidación de Comunidades:

- Representa a la Gerencia de Consolidación de Comunidades.
- Cumple con las directrices emanadas de la Presidencia y del Consejo Directivo.
- Coordina todas las dependencias de la Gerencia a su cargo.
- Realiza la evaluación y seguimiento del equipo coordinador.

- Efectúa la administración y el control presupuestario del despacho a su cargo, en consulta con el Presidente de FUNREVI.
- Establece las pautas para el desarrollo de los trabajos necesarios para el proceso de consolidación.
- Establece pautas generales en lo referido a políticas de vivienda.

- Gerente de Nuevos Desarrollos:

- Representa a la Gerencia de Nuevos Desarrollos.
- Acepta las directrices del Consejo Consultivo y del Presidente.
- Mantiene informado al Presidente acerca de la ejecución de los trabajos que realiza la Gerencia de Nuevos Desarrollos en el Estado Sucre.
- Planifica nuevos desarrollos habitacionales para el Estado Sucre.
- Garantiza el buen desarrollo de los proyectos, tanto en la elaboración como en la ejecución de los mismos.
- Coordina los trabajos en materia de vivienda con otros organismos.
- Dirige los recursos a manera de lograr un mejor aprovechamiento.

- Coordinador de la Oficina de Asistencia Técnica Funcional

- Representa a la Oficina de Asistencia Técnica Funcional.
- Optimiza los procesos, dirige y actualiza las demandas de las Unidades de Consultoría Jurídica, Relaciones Públicas, Cobranzas e Informática.
- Efectúa la supervisión y control de dichas unidades.
- Mantiene informado al Presidente de la Fundación acerca de los procedimientos y actividades de las diferentes unidades de apoyo funcional.

- Representante de las Comunidades Organizadas:
 - Evalúa y realiza el respectivo seguimiento de su equipo de trabajo.
 - Asesora a las comunidades en materia de vivienda.
 - Informa de su trabajo a la Presidencia y a cualquier dependencia de la fundación que lo solicite.
 - Asiste a reuniones de Presidencia y a la presentación de los Puntos de cuenta.
 - Realiza y canaliza los casos remitidos por la Presidencia. El Consejo Gerencial designa un Secretario Ejecutivo de su libre elección y remoción, que tendrá las siguientes atribuciones
 - Prepara y despacha la correspondencia del Consejo Gerencial previa aprobación y firma del Presidente del Consejo Gerencial.
 - Lleva un libro empastado y foliado de las actas del Consejo Gerencial.
 - Cualquier otra actividad que le fuesen encomendados por el Presidente del Consejo Gerencial.

- La Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI

La Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI para su funcionamiento cuenta con la Gerencia de Administración y Finanzas que se encarga de manejar los recursos otorgados por las diversas fuentes de financiamiento, dando origen a la realización de procedimientos administrativos. Entre las funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran:

- Planifica, dirige y coordina la gestión financiera y administrativa de la Fundación.
- Establece los controles necesarios para el manejo de los recursos financieros.
- Garantiza el abastecimiento de los bienes y servicios de la Institución.
- Establece los lineamientos presupuestarios de ingresos y gastos de acuerdo con las necesidades de la fundación.

Su visión es lograr que los recursos financieros asignados a FUNREVI se administren de forma tal que las comunidades organizadas participen en la toma de decisiones a fin de lograr el desarrollo de los proyectos habitacionales, contribuyendo a solventar el alto déficit habitacional existente en el Estado Sucre.

Su misión es velar por los recursos financieros de la fundación y porque se cumplan los procedimientos administrativos de conformidad con el ordenamiento legal vigente.

- Estructura organizativa de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI

La Gerencia de Administración y Finanzas está conformada por cuatro (4) Departamentos que son los siguientes: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, y Compras, y cuatro (4) coordinaciones que son: coordinación de administración, coordinación de almacén, coordinación de transporte, y coordinación de servicios generales. Esta Gerencia depende directamente de la Presidencia (Figura N° 10).

Figura N° 10. Estructura organizativa de la gerencia de administración y finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI.



Fuente: Fundación Regional para la Vivienda. 2018

A continuación se describen las funciones de cada Departamento y cada Coordinación respectivamente:

- Funciones del Departamento de Presupuesto.

Es el encargado de llevar a cabo una serie de actividades diarias, entre ellas cabe mencionar el control de la Ejecución Presupuestaria, la cual no es más que el control de ingresos, gastos realizados, cumpliendo con el estricto apego de las normas y leyes aplicables. Este Departamento realiza las siguientes funciones:

- Elabora las órdenes de compras.
- Elabora las órdenes de servicio.
- Lleva asentados en los libros en forma correlativa las órdenes emitidas (pagos, Compras, servicios), por el Departamento, teniendo un libro para cada tipo de orden que se realice, de esta manera se estaría llevando un control de todas las órdenes emitidas por el mismo.
- Codifica las facturas, contratos, requisiciones y cualquier otro tipo de solicitud de pago por parte del Departamento de Administración para la elaboración de la orden según sea el caso.
- Archiva en forma correlativa todas las órdenes emitidas, cada una en su carpeta correspondiente.
- Archiva todas las correspondencias enviadas y recibidas por el Departamento en orden cronológico.
- Especifica en su ejecución presupuestaria cada Fuente de Financiamiento: Ordinario, Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE), Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES.), Consejo Nacional la Vivienda (CONAVI) y el Fondo de Inversión para la Estabilización Macroeconómica (FIEM).

- Realiza las retenciones según la Ley de Impuesto sobre la Renta (ISLR) al momento de la elaboración de las órdenes de pagos, siempre que cumpla con lo establecido en la misma.
- Control diario de todas las órdenes emitidas por el Departamento de Presupuesto en el Libro Diario de Control Presupuestario.
- Elabora las órdenes de pagos.

- Funciones del Departamento de Contabilidad

Es el encargado de llevar todas las Cuentas: activos, pasivos, recursos, egresos, resultados, patrimonio-capital, orden. Este departamento realiza las siguientes funciones:

- Vela por la aplicación de los principios y técnicas contables en el registro de las operaciones.
- Mantiene los registros permanentes y actualizados de todas las operaciones Presupuestarias y contables, sobre la base de un sistema contable único para la Fundación.
- Consolida la información sobre los bienes de la Fundación para mantener un inventario físico actualizado y para proporcionar la información que soliciten los Organismos Oficiales.
- Elabora los Estados Financieros a fin de suministrar información oportuna y confiable del Patrimonio de la Fundación así como de los resultados del Ejercicio Fiscal.
- Lleva el control de las órdenes de pagos canceladas y su respectiva guarda y custodia a través de un sistema de archivo para la Fundación.

- Funciones del Departamento de Tesorería

Es la unidad que se encarga de organizar y controlar, toda la información concerniente a los ingresos y gastos. Entre sus funciones se encuentran:

- Elabora los registros, la revisión y el control de todos los movimientos financieros de la Fundación y de esta manera resguardar sus intereses.
- Maneja los registros de relación de cheques y transferencias.
- Actualiza los Libros Auxiliares de Bancos.
- Actualiza las Conciliaciones Bancarias.
- Realiza los trámites bancarios con todos sus recaudos.
- Realiza la relación de ingresos recibidos por las distintas fuentes de financiamiento.
- Elabora los registros de retenciones de impuestos y pagos enterados al Fisco Nacional.

- Funciones del Departamento de Compras.

Es el encargado de la adquisición de equipos para el funcionamiento de la Fundación, materiales de construcción, servicios de transporte de materiales de construcción. Entre sus funciones se encuentran:

- Busca cotizaciones en las Casas Comerciales para atender las necesidades de la Fundación, de las Comunidades del Estado Sucre o los distintos beneficiarios de los créditos.
- Elabora solicitudes de órdenes de compras.
- Prepara un análisis comparativo de los precios de los presupuestos recibidos de las casas comerciales.

- Realiza las solicitudes de órdenes de servicios.

2.3 Bases Legales de la Investigación

Los fundamentos legales relacionados con la realización de este estudio se encuentran establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de la Administración Pública, y el Código Civil Venezolano.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo.159. Los Estados son entidades autónomas e iguales en lo políticos, con personalidad jurídica plena, y quedan obligados a mantener la independencia, soberanía e integridad nacional, y a cumplir y hacer cumplir esta constitución y las leyes de la república.

Artículo.164. Es de la competencia exclusiva de los Estados:
Nº 8.La creación, régimen y organización de los servicios públicos estatales.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

Artículo.1. Esta Ley tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público, y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional.

Artículo 6.Están sujetos a las regulaciones de esta Ley, con las especificidades que la misma establece, los entes u organismos que conforman el sector público, enumerados seguidamente:

Nº10. Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidas por algunas de las personas referidas en este artículo, cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio efectuados por una o varias de las personas referidas en el presente artículo, represente el cincuenta por ciento o más de su presupuesto.

- Ley Orgánica de la Administración Pública (2008).

Artículo 110. Son fundaciones del Estado aquellas cuyo patrimonio está afectado a un objeto de utilidad general, artístico, científico, literario, benéfico, o social, en cuyo acto de constitución participe la República, los Estados, los distritos metropolitanos, los municipios o alguno de los entes descentralizados funcionalmente a los que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, siempre que su patrimonio inicial se realice con aportes del Estado en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento.

Artículo 115. Las fundaciones del Estado se regirán por el Código Civil, el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, y las demás normas aplicables; y sus empleados se regirán por la legislación laboral ordinaria.

- Código Civil Venezolano (1996).

Artículo 19. Son personas jurídicas y por lo tanto, capaces de obligaciones y derechos:

Nº3. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la

Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos. El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida.

2.4 Términos Básicos

- **Administración:** para Chiavenato (2004) es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".
- **Amenazas:** (Serna, 2011).eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo
- **Análisis DOFA:** (Serna, 2011).es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y del análisis de competitividad
- **Análisis externo:** (Serna, 2011).proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno
- **Diagnóstico Estratégico:** (Serna,2011).análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución
- **Debilidades:** (Serna,2011).actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa

- Estrategia: Tabatorny y Jarniu (1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
- Finanzas: Ortega, (2002) la define como: la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo equilibrado para los dueños los socios, los trabajadores y la sociedad.
- Fortalezas: (Serna, 2011). actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización
- Gerencia: Drucker (2002) establece que la "gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización".
- Gerencia de Administración y Finanzas: La Gerencia de Administración y Finanzas es el órgano de apoyo responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del potencial humano, los recursos económicos, financieros, materiales, así como proporcionar los servicios que requieran las diferentes áreas de una organización.
- Gerencia estratégica: (David, 2008).es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, además brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores

- Organización: (Robbins y Coulter, 2005). “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.”
- Oportunidades: (Serna, 2011).eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada
- Plan: Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.
- Planificación: Goodstein (1998) Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

2.5 Operacionalización de las Variables

Arias (2006), señala que el sistema de variables “es una serie de características definida de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas”, es decir, características o cualidades que puede sufrir cambios y que son objeto de análisis, medición o control en una investigación.

En otra definición, Álvarez (2008) un sistema de variables consiste: “en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición.

Los tipos de variables de una investigación se pueden clasificar y distinguir de diversas maneras dependiendo de los tipos de valores que toman las mismas, pero algunas de las más conocidas son variables independientes, dependientes e intervinientes.

- Variable Independiente: Se refiere a “aquella donde el investigador puede manipular ciertos efectos; en otras palabras supone la causa del fenómeno estudiado”.
- Variable Dependiente: Implica “el efecto producido por la variable independiente, es decir representa lo que se quiere determinar en forma directa en la investigación”.
- Variable Interviniente: “Es aquella que puede influir en la variable dependiente, pero que no está sometida a consideración como variable de investigación”.

Así mismo el autor Arias, afirma que las variables dependiendo de su naturaleza se pueden descomponer en sus partes constitutivas o elementos, mediante la sistematización de variables. Mediante el proceso de sistematización se transforma la variable de un concepto abstracto a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Este proceso se presenta generalmente en un cuadro.

La dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición. Una vez, que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comporta dicha variable o dimensión. Los indicadores son la unidad de

medida que permiten estudiar o cuantificar una variable en sus dimensiones. (Arias, 2006).

Con la finalidad de orientar la investigación hacia el alcance de los objetivos propuestos, se procede a identificar las variables de estudio, es cual está dirigido al Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), se muestra a continuación el cuadro correspondiente a la Operacionalización de las variables de estudio. Cuadro N°1.

Cuadro N° 1. Operacionalización de las Variables de la Investigación

Variable Dependiente	Variabes Independiente	Dimensiones	Indicadores
La cultura emprendedora	• Factores de la cultura emprendedora	○ orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Innovación • Riesgo • Agresividad en la competencia • Autonomía
		○ clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del superior inmediato • Claridad del trabajo • Expresión de los propios sentimientos
	• Factores externos	○ Factores económicos	Dinero, bienes y servicios
		○ Factores políticos	Normas, leyes, reglamentos
		○ Factores sociales	Educación, salud, empleo, seguridad.
		○ Factores tecnológicos	Herramientas, equipos.
		○ Factores competitivos	Calidad, competencias
		○ Factores geográficos	Ubicación, espacio, clima, recursos naturales.

Fuente Autores 2018.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación proporciona a toda persona, una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico, es decir, una forma racionalizada de investigar sistemáticamente la realidad.

Al respecto Arias (2006) explica el marco metodológico como el Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas...” Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

Para Hurtado (2001), el término metodología se deriva de método, es decir, modo o manera de proceder de hacer algo, y logos, estudio. En otras palabras, se entiende por metodología el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo. En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio.

3.1 Nivel de la Investigación

Para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así mismo, Arias (2006), expresa que existen varios niveles de investigación:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa–efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

Esta investigación, es descriptiva, ya que se estudia y describe los elementos que definan a la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

3.2 Diseño de la Investigación

A su vez, Arias (2006), define el tipo de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Según Arias (2006), se pueden mencionar varios tipos de investigación:

- Investigación documental o diseño documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

- Investigación de campo o diseño de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- Investigación experimental o diseño experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variables dependientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

El presente trabajo tendrá un diseño de investigación de campo, ya que todos los datos necesarios para el desarrollo del mismo son tomados directamente de las dependencias de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI las cuales constituyen las áreas en estudio.

3.3 Población y Muestra

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo de estudio puede estar referido a cualquier conjunto de sus elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Para Arias (2006), la población: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” En esta investigación la población está conformada por 110 trabajadores en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, distribuidas de la siguiente manera (cuadro N° 2).

Cuadro N° 2. Población Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Cargos	N° de Trabajadores
Gerencia	3
Dpto. de Tesorería	9
Dpto. de Contabilidad	7
Dpto. de Presupuesto	5
Dpto. de Compras	7
Coord. de Administración	4
Coord. de Almacén	12
Coord. de Transporte	16
Coord. de Servicios Generales	47
Total	110

Fuente. Autores. 2018.

En cuanto la muestra estadística, Arias (2006), la define como una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo, es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Para Balestrini (2002), la muestra es: “una parte de la población, es decir, un número de individuo u objeto seleccionado científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. Ary, Jacobs y Razavieh (1989), recomiendan usar una muestra tan grande como sea posible, por cuanto tiene mayores posibilidades de ser representativa de la población, estableciendo como criterio del porcentaje para la muestra, entre el 10 y 20 % de la población objeto de estudio.

En la investigación, se selecciona el 20 % de la población, para un total de 22 trabajadores, como muestra en la Gerencia de Administración y Finanzas de

FUNREVI, de acuerdo al criterio intencional utilizado por los investigadores antes mencionados.

La muestra se distribuye de la siguiente manera (cuadro N° 3).

Cuadro N° 3. Muestra Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Cargos	N° de Trabajadores	Porcentaje (20%)
Gerencia	3	1
Dpto. de Tesorería	9	2
Dpto. de Contabilidad	7	1
Dpto. de Presupuesto	5	1
Dpto. de Compras	7	1
Coord. de Administración	4	1
Coord. de Almacén	12	2
Coord. de Transporte	16	3
Coord. de Servicios Generales	47	10
Total	110	22

Fuente. Autores. 2018.

Una vez obtenida la distribución de la muestra, con base en el criterio de selección del 20 % de la población; se procederá a la escogencia por muestreo al azar simple, para la aplicación del cuestionario (Palella y Martins, 2017).

3.4 Técnicas de Procesamiento, Análisis y Presentación de la Información

Esta etapa de la investigación consiste primeramente, en procesar los datos desordenados obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultado (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación realizada. En el procesamiento de datos deben mencionarse también las herramientas estadísticas a utilizarse. Una vez concluidas las etapas de colección y procesamiento

de datos se inicia otra muy importante: el análisis de datos. En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito.

El análisis de datos es el precedente a la actividad de interpretación, la cual se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. Arias (2006) señala que estas técnicas “describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”.

La obtención de la información requerida para la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), se basa en técnica de la encuesta, la modalidad cuestionario.

La presentación de la información es visualizar los datos obtenidos sobre la investigación realizada, exponiéndolos a través de tablas, cuadros y gráficos, para luego proceder a analizar los resultados y llegar a las conclusiones de la investigación.

La información que se obtendrá durante el proceso investigativo se presentará a través de gráficos bien sea circulares o lineales, y de tablas que se prepararán para el informe final.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)

En el siguiente capítulo se presenta de una forma estructurada y organizada los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de la guía de preguntas como método de recolección de información relativa a la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), con el fin de facilitar la comprensión para lograr los objetivos planeados del objeto de estudio. Los resultados, su análisis e interpretación se presentan por la información suministrada de los empleados que laboran en esta gerencia. En esta investigación, la población está determinada por 110 trabajadores, para una muestra 22 trabajadores.

Se analizaron los resultados obtenidos basados en las 47 preguntas que conforman el instrumento de recolección de información, para luego elaborar graficas estadísticas que representen la distribución absoluta y porcentual en cada una de las interrogantes para la organización, calificación y sistematización de los resultados de la investigación, y ofrecer planteamiento concretos a la organización, lo que permitirá adoptar posiciones y tomar decisiones que se consideren oportunas y pertinentes para ejecutar y poner en marchas las acciones estratégicas propuestas a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

4.1 Factores de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Para Stefenson y Gumper (1985), entienden cultura emprendedora como la presencia de nuevas oportunidades, los medios de capitalizar esas oportunidades y la

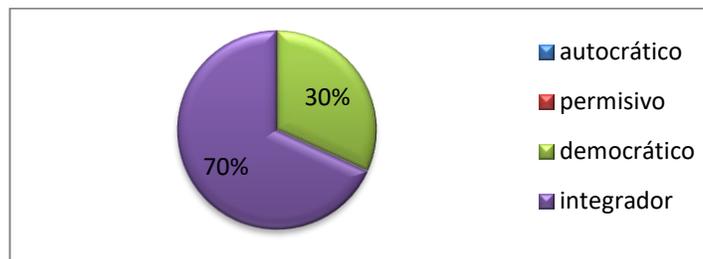
creación de estructuras adecuadas para aprovecharlas

- La cultura corporativa

Incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo del liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía, es decir, la cultura de una institución es la manera como las instituciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Cuando se consultó acerca de que si en la Gerencia de Administración y Finanza de FUNREVI, incorporan las iniciativas, prioridades y principios de la organización, el 100%, manifestó que si, esto significa que la empresa cuenta con las iniciativas, prioridades y principios de la organización.

Así mismo, cuando se indagó acerca de cómo es el estilo de dirección en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue; autocrático y permisivo 0%, democrático 30% e integrador un 70% (Grafico N°1), esto quiere decir que el porcentaje alto aceptan que son integrador. Cuando preguntamos que si en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI los principios y valores que inspiran la vida institucional deben ser explícitos los resultados fueron positivos, un 100% manifestó que sí, esto indica que los miembros están claro de cómo hacer las cosas y establecer prioridades. También se consultó si el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI crea cultura un 100% manifestó que si, esto indica que las labores que se realizan están en concordancia con la cultura corporativa.

Gráfico N° 1. El estilo de dirección en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI



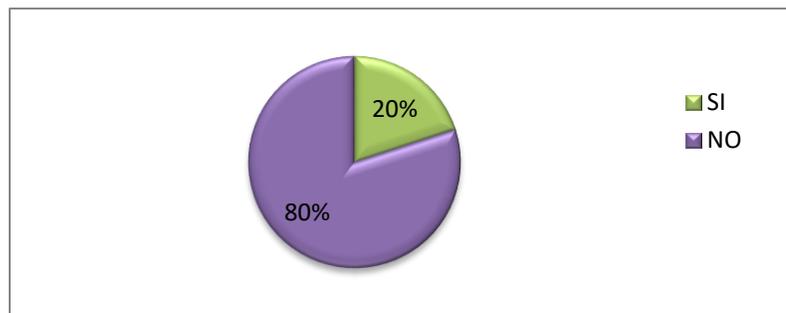
Fuente. Autores, 2018

Cuando se consultó si la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se define por las situaciones de apoyo y de infraestructura que dispone los resultado que arrojó fue positivo con un 100% esto, quiere decir, que la cultura corporativa depende por las situaciones y la infraestructura de la organización dispone. De la misma forma cuando se consultó que si los sistemas de evaluación, oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanciones, son elementos que contribuyen a la formación de la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, un 100% manifestó que si, ya que esos son elemento de incentivo para que los miembro de la organización los cuales forman una cultura organizacional.

Así mismo indicaron que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se estimula la innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos teniendo como resultado que un 20% dijo que si y un 80% dijo que no, (Gráfico N° 2), esto quiere decir que en un porcentaje alto, acepta que los directivos no asume riesgo calculado en la organización. Cuando se indagó acerca de que si su nivel educativo, su experiencia, compromiso, sentido de pertenencia, representan un elemento fundamental de la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, el 80% dijo que si y 20% que no, (Gráfico N° 3), esto quiere decir que el nivel de educación, experiencia, compromiso y sentido de pertinencia es un elemento

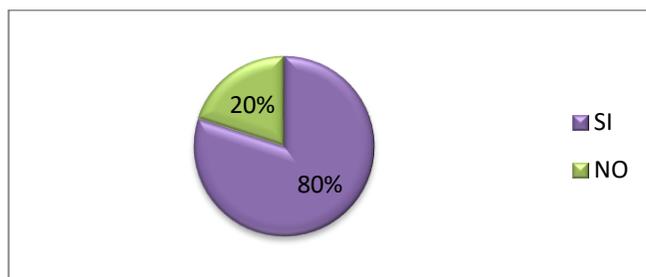
fundamental para la cultura corporativa y así cumplir con los objetivo

Gráfico N° 2. La Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se estimula la innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos



Fuente. Autores, 2018

Gráfico N° 3. El nivel educativo, su experiencia, compromiso, sentido de pertenencia, representan un elemento fundamental de la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI



Fuente. Autores, 2018

- Orientación Emprendedora

Es aquella que promueve la búsqueda de oportunidades, adaptando su

estructura, su dirección y sus procesos con la idea de incrementar su agilidad, velocidad y creatividad.

- Proactividad

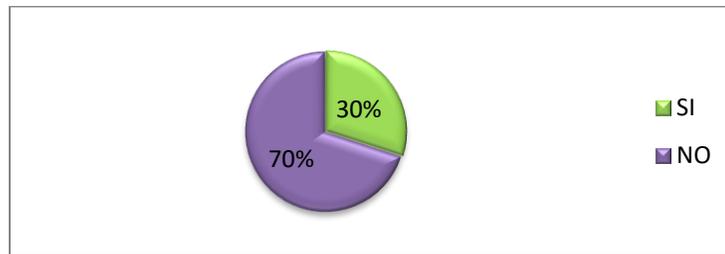
Es la actitud de anticiparse a los problemas. Los miembros de las organizaciones proactivas no dejan las cosas para el final y los problemas que surgen los resuelven de inmediato, así que están en constante búsqueda de oportunidades. Cuando se consultó si la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se anticipan a los problemas, los resultados fueron, un 100% manifestó que si, lo que quiere decir, los miembros de la organización son proactivos, no dejan las cosas para el final. Al indagar, si en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se resuelven los problemas de inmediato, el 100% respondió que sí, es decir, los problemas que surgen los resuelven de inmediato. También se preguntó si en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI están en constante búsqueda de oportunidades y el resultado fue que en un 100% dijo que si, esto supone que los miembros son proactivos lo cual está en búsqueda de oportunidad.

- Innovación

Es la capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir constantemente nuevas formas de hacer las cosas. La innovación y la creatividad son conceptos difíciles de disociar. Cuando se indagó si en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI son innovadores y creativos, un 30% dijo que si y un 70% dijo que no (Gráfico N° 4), lo que significa que el personal no son innovadores ni creativos. De igual forma se consultó en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI están en capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas, el 100 % dijo que si están constantemente buscando nuevas formas de hacer las cosas. Cuando se preguntó si en la Gerencia de

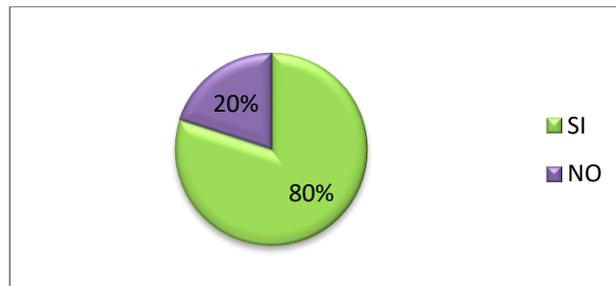
Administración y Finanzas de FUNREVI se relaciona la innovación con la creatividad, el 80% dijo que si, 20% dijo que no, (Gráfico N° 5), es decir que un porcentaje alto, relaciona la innovación con la creatividad.

Gráfico N° 4 El personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI son innovadores y creativos



Fuente. Autores, 2018

Gráfico N° 5 La Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se relaciona la innovación con la creatividad



Fuente. Autores, 2018

- Riesgo

Quienes son emprendedores asumen riesgos calculados; no son ni suicidas ni pecan de ser demasiado cautelosos, sino que miden bien los riesgos de sus emprendimientos. La cultura de castigo al fracaso lleva a que los miembros de las

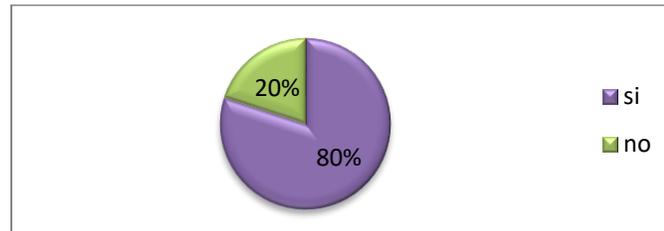
organizaciones no se arriesguen y pierdan el espíritu emprendedor. Así mismo se preguntó si que el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI asume riesgos calculados, el 100% dijo que si, lo que significa que ellos miden bien los riesgos de sus emprendimientos. Cuando se consultó sí que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se miden bien los riesgos de los emprendimientos el 100% manifestó que si ellos son demasiado cautelosos a la hora de emprender. Además se indagó si en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI predomina la cultura de castigo al fracaso, el 100% dijo que no, esto quiere decir que ellos no pierden su espíritu emprendedor y no impide que se sigan arriesgando.

– Agresividad en la competencia

Las personas y organizaciones con espíritu emprendedor no se asustan fácilmente ante sus competidores; por el contrario, se sienten impulsadas a mejorar. No temen competir y, como los buenos deportistas, saben perder, pues toman las derrotas como enseñanzas importantes que les sirven para fortalecerse y enfrentarse al rival con mejores posibilidades de éxito. También se averiguo sí el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI posee espíritu emprendedor el 100% manifestó sí, no se asustan fácilmente ante sus competidores se siente impulsado a seguir. Así mismo se preguntó si el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se siente impulsado a mejorar el resultado fue positivo el 100% dijo que si, es decir no temen competir e ir mejorando. También se consultó si el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI compite con los demás miembros de la organización el resultado fue 80% si y el 20% que no, (Gráfico N° 6), es decir que el porcentaje alto indica que los miembros no temen en competir ya esto le sirve para fortalecerse.

Gráfico N° 6. El personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI

compite con los demás miembros de la organización.



Fuente. Autores, 2018.

Cuando se indago acerca del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI asume los fracasos como enseñanzas para fortalecerse el resultado fue positivo el 100% manifestó que si, pues toman las derrotas como enseñanzas importantes que les sirven para fortalecerse y tener mejores posibilidades de éxito.

- Autonomía

Suelen ser emprendedoras las organizaciones que consideran que deben fomentar un ambiente de libertad entre sus colaboradores; por ello, les otorgan mayor autoridad, responsabilidad y poder de decisión. Evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiantes. De la misma forma cuando se consultó que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se le otorga autoridad, responsabilidad y poder de decisión al personal, el 90% dijo que si y el 10% dijo que no, lo que indica que a los trabajadores se le da un ambiente de libertad entre sus colaboradores. También se preguntó si que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se fomenta un ambiente de libertad entre sus colaboradores como base emprendedora el resultado fue un 100% si, por lo que consideran que tener un buen ambiente de liberta puede crear el espíritu emprendedor. Cuando se consultó si en la Gerencia de Administración y Finanzas de

FUNREVI se evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiante el 100% manifestó que si, esto indica que las labores que se realizan en la gerencia evitan una supervisión y control asfixiante.

- Clima Organizacional

El clima organizacional puede definirse como las propiedades del entorno de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza de la organización, o bien, la manera como las personas perciben e interpretan el medio.

- Apoyo del superior inmediato

Es la percepción del subordinado sobre la forma como lo trata su jefe. En esta dimensión se encuentran dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos para aprovechar los errores y aplicar la creatividad para solucionar los problemas. Cuando se preguntó cómo es el trato que tiene el superior inmediato con sus subordinados en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el 100% manifestó que es flexible y creativo, es decir, aprovecha los errores y aplica la creatividad para solucionar los problemas.

- Claridad del trabajo

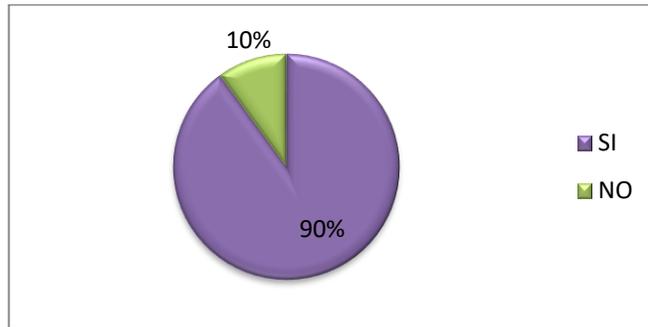
Es el grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un trabajo. Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto de los resultados son imprecisas, aumenta la tensión y disminuyen la satisfacción y el compromiso. Cuando se indago si en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI son precisos en la descripción de las funciones y expectativas para el desarrollo del trabajo el resultado fue positivo el 100% dijo que si, las situaciones del trabajo y las

expectativas respecto a la descripción son preciso, disminuye la tensión y aumenta la satisfacción. Además se preguntó si en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI aumenta la tensión, disminuye la satisfacción y el compromiso, si el trabajo y las expectativas de los empleados son imprecisas el 100% manifestó que si, lo que indica si no tiene una buena descripción del trabajo las expectativas de los empleado son imprecisas.

– Expresión de los propios sentimientos

Es la percepción del trabajador de las consecuencias organizacionales de manifestar sus ideas y sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten en confianza para comunicar sus ideas y sentimientos, tendrán una favorable percepción de su entorno laboral. Cuando se indago si manifestar sus ideas y sentimientos en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI puede repercutir en determinadas consecuencias, el 90% dijo si 10% no (Gráfico N° 7), lo que indica a la hora de expresar sus idea puedes tener un impacto lo cual puede tener consecuencias laborar. Así mismo se consultó en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI al existir confianza en manifestar sus ideas y sentimientos será favorable para su entorno laboral el resultado fue el 100% manifestó que si, esto indica que los trabajadores de la organización se sienten en confianza para comunicar sus ideas y sentimientos, tendrán una favorable percepción de su entorno laboral.

Gráfico N° 7. Manifestar sus ideas y sentimientos en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI puede repercutir en determinadas consecuencias.



Fuente. Autores, 2018

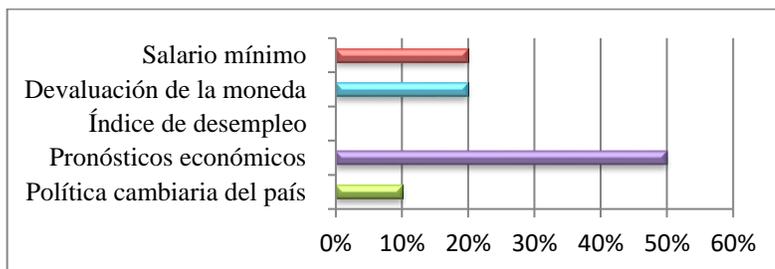
4.2 Factores externos que influye en la cultura emprendedora de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Para Serna (2011), es un proceso de identificar oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

- Factores económicos

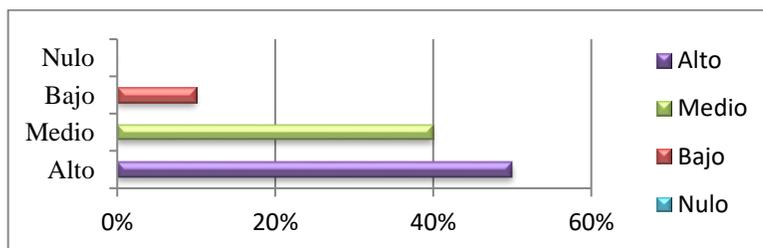
Relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Cuando se preguntó sobre los factores económicos, que influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue; política cambiaria del país 10%, pronósticos económicos 50%, índice de desempleo 0%, devaluación de la moneda 20%, salario mínimo 20% y la competencia 0%, (Gráfico N° 8), esto quiere decir que en un porcentaje alto, aceptan que los pronósticos económico influye en la cultura emprendedor. Además se indago sobre el grado que afectan los factores económicos la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, en alto 50%, medio 40%, bajo 10%, nulo 0%, (Gráfico N° 9), esto indica que el comportamiento de la economía afecta en un porcentaje alto a la economía.

Gráfico N° 8 . Factores económicos que influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.



Fuente. Autores, 2018

Gráfico N° 9. Grado que afectan los factores económicos la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.



Fuente. Autores, 2018

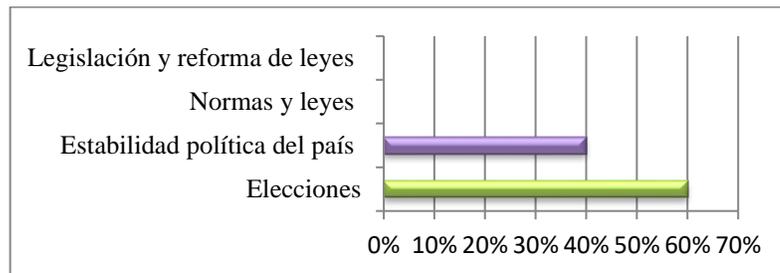
- Factores políticos

Se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc. cuando se preguntó si que la situación política actual del País afecta la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, el resultado fue positivo el 100% manifestó que si, esto indica que los trabajadores les afecto la situación actual del país para poder emprender. De la misma forma cuando se consultó en qué grado cree usted

afecta la situación política actual del país la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue alto 0%, medio 100%, bajo 0% y nulo 0%, el porcentaje alto indica que los miembros acepta que afecta para tener una cultura emprendedora.

Además se indagó sobre los aspectos políticos, gubernamentales y legales que influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue; elecciones 60%, estabilidad política del país 40%, normas y leyes que regulan las actividades de la organización 0% y legislación y reforma de leyes 0%, (Gráfico N° 10), esto indica que para los miembros el porcentaje alto influye como un aspecto político en la cultura emprendedora.

Gráfico N° 10. Aspectos políticos, gubernamentales y legales mencionados a continuación, que influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.



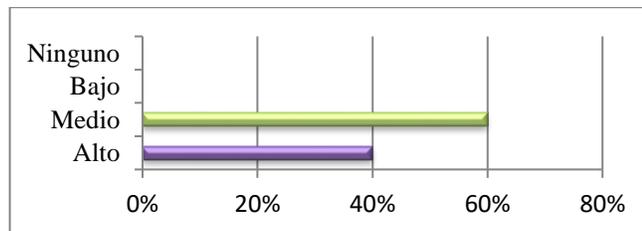
Fuente. Autores, 2018

De la misma forma de consulto sobre las diferencias de ideología política entre compañeros de trabajo afecta la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue negativo un 100% manifestó que no, lo que quiere decir que las diferencias ideológica no le afecta a los miembros en la cultura emprendedora

- Factores sociales

Son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura). Cuando se consultó si las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo, afectan el desarrollo de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el 100% manifestó que el modo de vivir de la gente, incluso sus valores no afecta no afecto en la cultura emprendedora. Además se preguntó si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el 100% manifestó que si, lo que indica que esos elemento afecta a los miembros de la gerencia en su cultura emprendedora. Cuando se le pregunto en qué grado afectan la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue alto 40%, medio 60%, bajo 0% y ninguno 0%, (Gráfico N° 11), lo que significa que el porcentaje alto, acepta el grado que afecta en la cultura emprendedora.

Gráfico N° 11. Grado que influye la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI



Fuente. Autores, 2018

- Factores tecnológicos

Son los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los

procesos, los materiales, etc. Así mismo cuando se consultó si los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación, entre otros, son elementos importantes para el desarrollo de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el 100% manifestó que si, ya que van evolucionando en la parte tecnológica. De igual manera se preguntó el grado que afectan los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue 100% alto, esto indica que el impacto que causa los avances tecnológicos en los miembro de la gerencia es alto.

- Factores competitivos

Son los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio. Cuando se preguntó si que la competitividad laboral influye en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el resultado fue positivo el 100% manifestó que si, lo que quiere decir la competitividad laboral influye en la cultura emprendedora. De igual forma se preguntó el grado que afecta la competitividad laboral la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el 100% manifestó que medio, lo que quiere decir es que la competitividad laborar que existe no tiene un fuerte impacto en la cultura emprendedora.

- Factores geográficos

Son los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales. Cuando se indago sobre si la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI el 100% manifestó que no, esto indica que los factores geográficos no le influyen en la cultura emprendedora.

4.3 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI

4.3.1 Fortalezas y Debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

Para Serna (2011), las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de una institución y las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. De allí que una vez analizados los factores de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades presentes en dicha organización (cuadro N° 4).

Cuadro N° 4. Fortalezas y Debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

Fortalezas y Debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).		
Cultura corporativa	Síntomas	Fortalezas y Debilidades
Iniciativas, prioridades y principios de la organización.	La empresa cuenta con las iniciativas, prioridades y principios de la organización	Fortaleza: el personal tiene Iniciativas, prioridades y principios de la organización, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización

Estilo de dirección	El estilo de dirección es democrático e integrador, pero un mayor porcentaje alto aceptan que son integradores.	Fortaleza: a través del estilo de dirección el personal acepta que son integradores.
Los principios y valores	Los principios y valores que inspiran la vida institucional deben ser explícitos esto indica que los miembros están claro de cómo hacer las cosas y establecer prioridades	Fortaleza: ya que teniendo explícito los principio y los valores los miembros tienen claro cómo hacer las cosas.
Grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad	El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad , que se realizan están en concordancia con la cultura corporativa	Fortaleza: las labores que se realiza tienen su grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad y están en concordancia con la cultura corporativa.
Situaciones de apoyo y de infraestructura de que dispone	La cultura corporativa depende por las situaciones y la infraestructura de la organización dispone.	Debilidad: la cultura que tiene el personal depende de las situaciones y la infraestructura que se dispone.
Sistemas de evaluación, oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanciones.	Son elemento de incentivo para que los miembro de la organización formen una cultura organizacional	Fortaleza: Los sistemas de evaluación, oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanciones, son elementos que contribuyen a la formación
Innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos	En la empresa un porcentaje alto, acepta que los directivos no asume riesgo calculado en la organización	Debilidad: el personal no estimula la innovación en la organización y aceptan que no asumen el riesgo calculado.
Nivel educativo, su experiencia, compromiso, sentido de pertenencia.	Un porcentaje alto indica que su nivel de educación, experiencia, compromiso y sentido de pertinencia si es un elemento fundamental para la cultura corporativa y así cumplir con los objetivo.	Fortaleza: debido a su nivel educación, experiencia, compromiso y sentido de pertinencia la empresa puede cumplir los objetivos.
Orientación Emprendedora	Síntomas	Fortalezas y Debilidades

Proactividad		
Anticipación a los problemas	Los miembros de la organización son proactivos no dejan las cosas para el final.	Fortaleza: Anticipándose a los problemas se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización
Resuelven los problemas de inmediato	Un porcentaje alto indica que si los problemas que surgen los resuelven de inmediato.	Fortaleza: en la empresas no dejan las cosas para el final los problemas que surge los resuelven inmediato.
Búsqueda de oportunidades	los miembro son proactivo lo cual está en búsqueda de oportunidad	Fortaleza: Debido a que el personal está en constante búsqueda de oportunidades.
Innovación		
Innovadores y creativos	Un porcentaje alto indica que el personal no son innovadores ni creativo	Debilidad: debido a que los miembros de la empresa no son innovadores ni creativo
Romper viejos paradigmas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.	El personal está en constante búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas rompiendo viejos paradigma.	Fortaleza: los miembros buscan las maneras de descubrir cómo hacer las cosas rompiendo viejos paradigma.
Relaciona la innovación con la creatividad.	Un porcentaje alto indico que el personal de la empresa , relaciona la innovación con la creatividad	Fortaleza: a medida que el personal relacione la innovación con la creatividad la empresa puede cumplir con los objetivos.
Riesgo		
Asume riesgos calculados	El personal de la empresa miden bien los riesgos de sus emprendimientos	Fortaleza: el personal calcula bien sus riesgos para emprender.
Riesgos de los emprendimientos	El personal es muy cauteloso a la hora de emprender por lo tanto los riesgos los miden para poder emprender.	Fortaleza: midiendo bien sus riesgos el personal podrá emprender sin temor.
Predomina la cultura de castigo al fracaso	En la empresa no pierde su espíritu emprendedor y no impide que se sigan arriesgando.	Fortaleza: debido a que en la empresa no predomina la cultura de castigo al fracaso no impide que se sigan arriesgando.

Agresividad en la competencia		
Espíritu emprendedor	El personal de la empresa posee espíritu emprendedor por lo tanto no se asustan fácilmente ante sus competidores se siente impulsado a seguir.	Fortaleza: a través del espíritu emprendedor el personal se siente impulsado a seguir hacia adelante.
Impulso hacia la mejora	El personal no teme competir e ir mejorando.	Fortaleza: en la empresa el personal se siente impulsado a seguir mejorando.
Competencia entre miembros de la organización	Un porcentaje alto indicó que los miembros no temen en competir ya que esto le sirve para fortalecerse.	Fortaleza: a través de la competencia entre el personal ellos pueden mejorar e ir fortaleciéndose
Asume los fracasos como enseñanzas para fortalecerse	El personal de la empresa toma las derrotas como enseñanzas la cual le sirven para fortalecerse y tener mejores posibilidades de éxito.	Fortaleza: el personal asume los fracasos como enseñanzas para fortalecerse le permite al personal mejorar su posibilidades de éxito.
Autonomía		
Autoridad, responsabilidad y poder de decisión al personal	En la empresa se le da a los trabajadores un ambiente de libertad entre sus colaboradores	Fortaleza: se otorga autoridad, responsabilidad y poder de decisión a los trabajadores, creándose un ambiente libres donde ellos puedan participar.
Se Fomenta de un ambiente de libertad.	En la empresa se considera tener un buen ambiente de libertad donde se crea el espíritu emprendedor.	Fortaleza: fomentando un ambiente de libertad el personal puede tener un espíritu emprendedor.
Evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiante.	los labores que se realizan en la gerencia evitan una supervisión y control asfixiante	Fortaleza: evitando ese control asfixiante los trabajadores se siente más cómodo al realizar sus labores
Clima Organizacional	Síntomas	Fortalezas y Debilidades
Apoyo del superior inmediato		
Trato del superior inmediato con sus subordinados.	En la empresa el trato que tiene el superior inmediato con sus subordinados es flexible y	Fortaleza: a través del trato flexible y creativo que tiene el superior inmediato con sus

	creativo este aprovecha los errores y aplica la creatividad para solucionar los problemas.	trabajadores, se pueden aprovechar los errores y aplicar la creatividad en los labores que se realicen.
Claridad del trabajo		
Precisión en la descripción de las funciones y expectativas	En las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la descripción son precisos, esta disminuye la tensión y aumenta la satisfacción.	Fortaleza: se describen todas las funciones con precisión para el desarrollo del trabajo.
Aumenta la tensión, disminuye la satisfacción y el compromiso,	En la empresa las expectativas de los empleados son imprecisas y no se podrá lograr los objetivos.	Debilidad: no se tiene una buena descripción del trabajo y las expectativas de los empleados son imprecisas.
Expresión de los propios sentimientos		
Manifestar las ideas y sentimientos	A la hora de expresar las ideas puedes tener un impacto lo cual puede tener consecuencias negativas en la empresa.	Debilidad: los trabajadores al manifestar sus ideas y sentimiento pueden traer consecuencia.
Confianza en manifestar sus ideas y sentimientos	Los trabajadores de la organización sienten confianza para comunicar sus ideas y sentimientos, y es favorable para el entorno laboral.	Fortaleza: hay confianza en manifestar las ideas y sentimiento, siendo favorable para el entorno laboral.

Fuente. Autores. 2018.

4.3.2 Oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se derivan de las condiciones del ambiente externo; ejerciendo influencia directa sobre los resultados de la organización, por lo que, representan elementos importantes de estudiar dentro de la organización, ya que, muchas veces estas situaciones no pueden ser controladas, sin embargo, la

organización debe saber aprovechar sus oportunidades para contrarrestar las amenazas. Las oportunidades y amenazas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), se muestran en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5. Oportunidades y Amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

Oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).		
Factores económicos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Políticas cambiarias Pronósticos económicos Devaluación de la moneda Salario mínimo	Un porcentaje alto, aceptan que los pronósticos económico influye en la cultura emprendedora	Amenaza: los pronósticos económicos influyen en la cultura emprendedora de los trabajadores.
Factores políticos		
Las situación política actual del País	Para los trabajadores la situación actual del país les afecta para poder emprender	Amenazas: debido a las situaciones actual del país influye en la cultura emprendedora de los trabajadores
Elecciones, Estabilidad política del país, Normas y leyes Legislación y reforma de leyes	Los factores político elecciones y estabilidad del país pero un mayor porcentaje indica que las elecciones influye como un aspecto político en la cultura emprendedora.	Amenazas: las elecciones son un factor político que afecta en la cultura emprendedora.
Diferencias de ideología política entre compañeros	En la empresa las diferencias ideológica no le afecta a los miembros en la cultura emprendedora	Oportunidad: las diferencias ideológica no afecta a los miembros para la cultura emprendedora.

Factores sociales		
las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo,	En la empresa los factores sociales no afecta en la cultura emprendedora de los trabajadores.	Oportunidad: las diferencia sociales entre compañero no afecta el desarrollo de la cultura emprendedora
Inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas	Los diferente elemento afectan a los miembros de la gerencia en su cultura emprendedora	Amenazas: la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a los miembros de la empresa les afecta en su entorno laboral.
Factores tecnológicos		
Telecomunicaciones, computación, entre otros.	En la empresa han ido evolucionando en la parte tecnológica ya que en importante para el desarrollo de la cultura emprendedora.	Oportunidad: las telecomunicaciones y computación, son elementos importantes para el desarrollo de la cultura emprendedora
Factores competitivos		
Competitividad	La competitividad laboral que existe en la empresa influye en la cultura emprendedora.	Amenazas: competitividad laboral que existe tiene un fuerte impacto en la cultura emprendedora.
Ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales	Para los miembros de la organización los factores geográficos no tienen un fuerte impacto en la cultura emprendedora.	Oportunidad: al no influir los factores geográficos en los miembros de la empresa podrán tener un desarrollo en su cultura emprendedora.

Fuente. Autores. 2018.

4.4 Impacto de los factores de la cultura emprendedora y los factores externos que influyen en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI

Según Serna (2011), el impacto consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad, o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertirla en factor clave del éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impactos, en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el tiempo en el negocio.

4.4.1 Impacto de las debilidades y fortalezas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI (cuadro N° 6).

Cuadro N° 6. Matriz de impacto de las Fortalezas y Debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cultura corporativa									
Iniciativas, prioridades y principios de la organización.	X						X		
Estilo de dirección		X						X	
Los principios y valores	X							X	
Responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad	X						X		
Situaciones de apoyo y de infraestructura de que dispone.					X		X		
Evaluación, oficio y desempeño, formas de remuneración, sistemas de promoción y ascenso y procedimientos de sanciones.	X						X		
Innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos					X		X		
Nivel educativo, experiencia, compromiso y sentido de pertenencia		X						X	
Orientación Emprendedora									
Proactividad									
Anticipación a los problemas	X						X		
Resuelven los problemas de inmediato	X						X		

Búsqueda de oportunidades		X						X	
Innovación									
Innovadores y creativos				X			X		
Romper viejos paradigmas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.	X						X		
Relaciona la innovación con la creatividad.	X							X	
Riesgo									
Asumen riesgos calculados	X						X		
Riesgos de los emprendimientos	X							X	
Predomina la cultura de castigo al fracaso	X								X
Agresividad en la competencia									
Espíritu emprendedor	X							X	
Impulso hacia la mejora	X						X		
Competencia entre miembros de la organización		X					X		
Asume los fracasos como enseñanzas para fortalecerse		X							X
Autonomía									
Se otorga autoridad, responsabilidad y poder de decisión al personal	X						X		
Fomento de un ambiente de libertad.		X						X	
Evitan la excesiva burocracia, así como	X						X		

una supervisión y control asfixiante.									
Clima Organizacional									
Apoyo del superior inmediato									
Trato del superior inmediato con sus subordinados.	X						X		
Claridad del trabajo									
Precisión en la descripción de las funciones y expectativas		X					X		
Aumenta la tensión, disminuye la satisfacción y el compromiso.				X			X		
Expresión de los propios sentimientos									
Manifiestar ideas y sentimientos					X		X		
Confianza en manifestar sus ideas y sentimientos		X						X	

Fuente. Autores. 2018.

4.4.2 Impacto de las oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Cuadro N° 7. Matriz de impacto de las oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aspecto Especifico									

Factores económicos									
Políticas cambiarias Pronósticos económicos Devaluación de la moneda Salario mínimo				X			X		
Factores políticos									
Las situación política actual del País				X			X		
Elecciones, estabilidad política del país, Normas y leyes, Legislación y reforma				X			X		
Diferencias de ideología política		X					X		
Factores sociales									
Diferencias religiosas, de costumbres y valores	X						X		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas				X			X		
Factores tecnológicos									
Telecomunicaciones, computación, entre otros.	X						X		
Factores competitivos									
Competitividad					X		X		
Ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales		X					X		

Fuente. Autores. 2018.

Una vez elaborada la matriz de impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de

Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), se elabora la hoja de trabajo que servirá como base para el análisis DOFA. El cuadro N° 8 muestra la hoja de trabajo donde se confrontan todas las fuerzas de impacto alto antes mencionadas.

Cuadro N° 8. Hoja de Trabajo. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias de ideología política • Diferencias religiosas, de costumbres y valores • Telecomunicaciones, computación, entre otros. • Ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas cambiarias, Pronósticos económicos, Devaluación de la moneda, Salario mínimo. • Las situación política actual del País • Elecciones, estabilidad política del país, • Normas y leyes, legislación y reforma • Inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas. • Competitividad.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas, prioridades y principios de la organización. • responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad. • Evaluación, oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanciones • Anticipación a los problemas • Resuelven los problemas de inmediato • Romper viejos paradigmas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas. • Asume riesgos calculados • Impulsado a mejorar • Compite con los demás miembros de la organización • otorga autoridad, responsabilidad y poder de decisión al personal • Evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones de apoyo y de infraestructura de que dispone. • Innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos • Innovadores y creativos • Aumenta la tensión, disminuye la satisfacción y el compromiso. • Manifestación de ideas y sentimientos

<ul style="list-style-type: none"> • Trato que tiene el superior inmediato con sus subordinados • Precisos en la descripción de las funciones y expectativas. 	
---	--

Fuente. Autores. 2018.

4.5 Análisis DOFA de la Cultura Emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI

Para Serna (2011), el análisis DOFA “es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Con base a la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto, se realiza el análisis DOFA que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

A continuación, el cuadro N° 9, donde se refleja la relación de fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y las debilidades con las amenazas que darán como resultado acciones estratégicas de a la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI. Estos hallazgos fueron extraídos de los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados que laboran en esta organización.

Cuadro N° 9. Fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

	Oportunidades	Amenazas
	(O1) Diferencias de ideología política (O2) Diferencias religiosas, de costumbres y valores (O3) Telecomunicaciones, computación, entre otros. (O4) Ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales	(A1) Políticas cambiarias, pronósticos económicos, devaluación de la moneda, salario mínimo. (A2) La situación política actual del País. (A3) Elecciones, estabilidad política del país, normas y leyes, legislación y reforma. (A4) Inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas (A5) Competitividad.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
(F1) Iniciativas, prioridades y principios de la organización. (F2) Responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad. (F3) Evaluación, oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanciones (F4) Anticipación a los problemas. (F5) Resuelven los problemas de inmediato. (F6) Romper viejos paradigmas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas. (F7) Asume riesgos calculados (F8) Impulsado a mejorar	(F5, O1) Poner en práctica actividades emprendedoras, aprovechando que no existen diferencias ideológicas por parte del personal. (F3, O3) Crear política de incentivo para que los miembros de la organización formen una cultura emprendedora y aprovechar el acceso a las nuevas tecnologías para que sea beneficioso tanto para los directivos y empleados. (F5, O4) Crear programa para que los miembros resuelvan los problemas de inmediato tomando en cuenta los factores geográficos para que no afecte a la cultura	(F1,A2) Producir políticas enmarcadas en la situación actual del país, donde se garantice el trabajo de cada, hacia lo que se persigue como organización. (F8, A4) Crear planes estratégicos que permitan contrarrestar la inseguridad que afecta a la organización y así se sientan impulsado a mejoraren su entorno laboral. (F6, A5) Fomentar la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas a través de competencias sana entre trabajadores.

	empresarial.	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
(D1) Situaciones de apoyo y de infraestructura de que dispone. (D2) Innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos (D3) Innovadores y creativos (D4) Aumenta la tensión, disminuye la satisfacción y el compromiso. (D5) Manifestación de ideas y sentimientos	(D1, O4) Crear estrategias empresariales que coadyuven a las situaciones de apoyo y así realizar las diferentes funciones dentro de la organización teniendo en cuenta los beneficios geográficos. (D5, O2) Establecer el dialogo entre los trabajadores, para fomentar óptimas relaciones y un clima de confianza y seguridad. (D3, O1) Reconocer a los empleados que actúen de manera empresarial en sus labores, como motivación a realizar su trabajo de forma óptima.	(D2, A2) Implementar políticas empresariales que permita a los directivos, la innovación y así lograr los objetivos organizacionales a pesar de las circunstancias e incertidumbres que se presentan en cuanto a la situación del país. (D3, A1) Reconocer las actividades que realicen bien los empleados, para crear un ambiente empresarial y de comodidad, sin sentirse afectados por los factores económicos que influyen dentro de la organización. (D4, A4) Fomentar y crear programas de seguridad para que los trabajadores se sientan más seguro y así disminuir la tensión para que estén comprometidos y lograr los objetivos.

Fuente. Autores. 2018.

A continuación se plasman las estrategias FO FA DA DO

Estrategias FO

- Poner en práctica actividades empresariales, aprovechando que no existen diferencias ideológicas por parte del personal.

- Crear política de incentivo para que los miembros de la organización formen una cultura emprendedora y aprovechar el acceso a las nuevas tecnologías para que sea beneficioso tanto para los directivos y empleados.
- Crear programa para que los miembros resuelvan los problemas de inmediato tomando en cuenta los factores geográficos para que no afecte a la cultura emprendedora.

Estrategias FA

- Producir políticas enmarcadas en la situación actual del país, donde se garantice el trabajo de cada, hacia lo que se persigue como organización.
- Crear planes estratégicos que permitan contrarrestar la inseguridad que afecta a la organización y así se sientan impulsado a mejoraren su entorno laboral.
- Fomentar la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas a través de competencias sana entre trabajadores.

Estrategias DO

- Crear estrategias emprendedoras que coadyuven a las situaciones de apoyo y así realizar las diferentes funciones dentro de la organización teniendo en cuenta los beneficios geográficos.
- Establecer el dialogo entre los trabajadores, para fomentar óptimas relaciones y un clima de confianza y seguridad.
- Reconocer a los empleados que actúen de manera emprendedora en sus labores, como motivación a realizar su trabajo de forma óptima.

Estrategias DA

- Implementar políticas emprendedoras que permita a los directivos, la innovación y así lograr los objetivos organizacionales a pesar de las

circunstancias e incertidumbres que se presentan en cuanto a la situación del país.

- Reconocer las actividades que realicen bien los empleados, para crear un ambiente emprendedor y de comodidad, sin sentirse afectados por los factores económicos que influyen dentro de la organización.
- Fomentar y crear programas de seguridad para que los trabajadores se sientan más seguro y así disminuir la tensión para que estén comprometidos y lograr los objetivos.

4.6 Acciones estratégicas requeridas para la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

El diagnóstico estratégico permite inferir como estrategia idónea para el estudio, la del enfocarse en sus fortalezas, de donde cualquier emprendedor que empiece a emprender tiene que analizar sus fortalezas y debilidades para definir qué negocio poner y que negocio no poner. De allí que, las acciones estratégicas, conducentes para el logro de la estrategia recomendada y así contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), son:

- Poner en práctica actividades emprendedoras, aprovechando que no existen diferencias ideológicas por parte del personal.
 - Capacitar al personal de la organización para poner en práctica actividades emprendedoras.
 - Reconocer cuando los empleados realicen bien las actividades, para crear un ambiente de comodidad y que estos se sientan motivados y realicen mejor su trabajo.

- Desarrollar la comunicación con el personal y el patrono para que exista fluidez en los intercambios, hacia iniciativas emprendedoras.
- Fomentar la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas a través de competencias sana entre trabajadores.
 - Contribuir con el desarrollo e innovación de forma adecuada para el desarrollo de las actividades de la misma.
 - Agilizar las labores que cada trabajador desempeña dentro de la empresa.
 - Fomentar políticas para los trabajadores para una sana competencia laboral.
- Establecer el dialogo entre los trabajadores para fomentar óptimas relaciones y un clima de confianza y seguridad.
 - Fomentar la relación entre el personal, ya que es de suma importancia para el éxito de la organización a través de charlas, entre otros.
 - Crear un clima de confianza para que los trabajadores se sientan más seguro y así cumplir con los objetivos de la organización.
 - Adquirir experiencias de como sobrellevar o actuar bajo circunstancias negativas provenientes del entorno interno y externo
- Implementar políticas emprendedoras que permita a los directivos, la innovación y así lograr los objetivos organizacionales a pesar de las circunstancias e incertidumbres que se presentan en cuanto a la situación del país.
 - Identificar cuáles son los elementos externos de la situación actual de país que afectan el logro de los objetivos.

- Adquirir experiencias de como sobrellevar o actuar bajo circunstancias provenientes del entorno externo.
- Permitir la innovación tecnológica para mejorar los servicios que ofrece la organización y lograr los objetivos que esta persigue.

CONCLUSIÓN

El tema de cultura emprendedora es muy amplio y se dan muchas opiniones por eso es muy importante que toda organización debe estar preparada para enfrentar los retos que vengan día a día en su faena y estar conscientes de que a medida que avanza el tiempo siempre habrá nuevos retos y obstáculos que superar

La organización debe implementar políticas que ayuden a precisar los factores externos que influyen en la cultura emprendedora, asumiéndola como papel importante dentro de la organización, y como uno de los causas que permitirá ser más exitosa a la misma.

La organización debe estar consciente que debe efectuar acciones vitales que ayuden a identificar las estrategias necesarias para el progreso y fortalecimiento, requeridos para la cultura emprendedora de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

La organización debe promover el desarrollo de la cultura emprendedora de su personal, desarrollando y fortaleciendo sus competencias, para obtener los mayores beneficios para la organización, considerando que son elementos de vital importancia para el logro de las metas propuestas.

RECOMENDACIONES

Vigorizar la orientación emprendedora y el clima organizacional en el Área de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

Realizar cursos y talleres al personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas que ayuden a precisar los factores externos en la cultura emprendedora.

Implementar políticas de incentivos que permitan identificar las acciones estratégicas requeridas para la cultura emprendedora que ayuden a crecer la eficiencia de los trabajadores de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemany I., Alvarez C., Planellas M., (2011), Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España, Editorial Esa de-Fundación Príncipe de Girona, España.
- Ansoff (1965) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica disponible en: <https://es.scribd.com/document>.
- Arias Galicia, Mercado, P. y Belausteguigoitia (2000). El compromiso personal hacia la organización, la búsqueda del empleo la intención de permanencia y el esfuerzo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, (19)
- Arias F, 2006. El proyecto de Investigación. 5ta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias, F. (1999). El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 3era edición. Caracas: Episteme.
- Ary, D., Jacobs L. y Razavieh, A. (1989). Introducción a la investigación pedagógica. 2da Edición. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. 2002. Como se elabora el proyecto de investigación. 6ta Edición. Editorial B.L Consultores Asociados. Venezuela
- Belausteguigoitia, I. y Portillo, S. (2004). The family business in Chile and Mexico: organizational climate as antecedent of entrepreneurial orientation. En Entrepreneurship in Latin America, cap. 15. Praeger.
- Belausteguigoitia, Imanol (2018). Intraemprendedores en las Organizaciones. Recuperado en: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489.pdf>

- Brown, S.P. y Leigh T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort and performance. , 81.
- Bygrave, W. (1997). The portable MBA in entrepreneurship, 2a. Ed. John Wiley & Sons.
- Cameron, K., Quinn, R., 1999. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Carneiro Caneda (2010), El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica disponible en: <https://es.scribd.com/document/319333723/Estrategia>
- Chandler (2003), El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica disponible en: <https://es.scribd.com/document/319333723/Estrategia>.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México:Pearson Prentice Hall.
- David, F. 2008. Conceptos de administración estratégica. 1a edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Diez, L. y Gullón, A. (1989). Sistema de Derecho Civil. Volumen II. 6ta edición. Madrid-España: Tecnos C.A.
- Drucker, P. 1985. La Sociedad Poscapitalista. Editorial Norma. Colombia
- Francés (2006) , El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica disponible en: <https://es.scribd.com/document/319333723/Estrategia>
- Fred, R. David. Administración estratégica. 9 Edición. México: Pearson educación, (2003), 368 p.

- Galindo, Martin. (01/06/2012). "Entrepreneurship", crecimiento económico y ética. Estudios de economía aplicada, vol. 24, núm. 2, agosto-sin mes, pp. 389-406. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Gárciga (1999), estrategia de comunicación institucional en la casa de cultura habarimao de cumanayagua. cienfuegos. Cuba. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1113/estrategia.html>
- Hellriegel y Slocum (2004). Comportamiento Organizacional. México, Thomson Editores.
- Hitt, M. y Hoskisson, R. 2008. Administración estratégica. 7ma edición. Cengage Learning Editores S.A.
- Hurtado, J. 2001. El proyecto de investigación. 3era edición. Editado por Fundación Sypal. Venezuela.
- Jassawalla, A., Sashittal, H., 2002. Cultures that support product-innovation processes. Academy of Management Executive 16 (3), 42–54.
- Kotler, Philip y Bloom, P. (1990). Mercadeo de servicios profesionales. Santa Fé de Bogotá: Legis.
- Koontz, H y Weihrich, H. 1998. Administración una perspectiva global. Mc Graw-Hill. México.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2001) "Elementos de Administración, un Enfoque Internacional". McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. Recuperado de: <http://administracion21.blogspot.com/>
- Méndez, C. (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3era Edición. Editorial McGraw-Hil

- Miranda, R. (2014). Sistema General de Gestión del Conocimiento Estratégico. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a08v29n02/08290221.html>
- Ogliastri, E. 1997. Manual de planificación estratégica. Tercer mundo: Colombia.
- Alemanly I., Alvarez C., Planellas M., (2011), Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España, Editorial Esade- Fundación Príncipe de Girona, España.
- Ortega, A. 2008. Planeación financiera estratégica. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A. India.
- Parella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Cuarta Edición. FEDUPEL. UPEL. Caracas, Venezuela.
- Roffler, Erika (2018). El Emprendedurismo como Estrategia de Desarrollo Social y Económico. Disponible en: <http://www.uip.org.py/detalles.php?id=67> (22/06/2018).
- Sánchez, Luis (2012). Emprendimiento vs. Emprendedurismo. Listín Diario. Recuperado en: <https://www.listindiario.com/economia/2012/03/08/224375/emprendimiento-vs-emprendedurismo>. (22/06/2018).
- Serna, H. (2011). Planeación y gestión estratégica. RAM Editores: Colombia.
- Serna, H. (2011). Gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: Editorial 3R.
- Stefenson y Gumper (1985) manual de emprendedorismo. Disponibles en: https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pd

Uzcátegui, E. (2009). Organizaciones Públicas. Disponible en: <http://everuzcategui.over-blog.es/article-31188910.html>

Taylor (1871) Educación Social y Cívica - 3° C.B. disponible en:
<http://aulas.uruguayeduca.edu.uy/mod/book/view.php?id=3094&chapterid=76>
6

Yavitz, B. y Newman. 1985. Estrategia en accion. Compañía editorial continental,S.A de C.V: Mexico

Tamayo M. 2006. El proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. Editorial Limusa. México.

LEYES

Código Civil de Venezuela. (1982). Gaceta Oficial N° 2.990 Extraordinaria de fecha 26/ 07/82.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30/12/99. Caracas, Venezuela.

Ley orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2014). Gaceta Oficial N° 40.311 de fecha 9/12/13. Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica de Administración Pública (2008). Gaceta Oficial N° 5.891 Extraordinaria de fecha 31/07/08. Carcas Venezuela.

TRABAJO DE GRADO

Astudillo, R. y Rodríguez, J. (2014). Evaluación de las competencias gerenciales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI) (Tesis de Pregrado). Universidad de Oriente.
Oriente. Cumana, Venezuela

Cova, H. Y Prieto, J. 2009. Análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Erika, C. y Andreina, J. “plan estratégico para el departamento de registro y estadísticas de la universidad de oriente” (Tesis de Pregrado). Universidad de Oriente. Cumana, Venezuela.

Gazcón, G, Hernández, L y Marcano, D. (2016). La visión del emprendedor en la gerencia de administración y finanzas de la fundación regional para la vivienda (FUNREVI). (Tesis de Pregrado). Universidad de Oriente. Cumana, Venezuela.

INTERNET

<https://definicion.de/cultura/>

<https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional>

<https://www.emprendepyme.net/elementos-de-la-cultura-empresarial.html>

<https://www.educaweb.com/noticia/2011/05/02/aspectos-clave-desarrollo-cultura-emprededora-4744/>

<http://www.gestiopolis.com>

ANEXOS

Ciudadano (a):

Presente.

Muy gratamente nos dirigimos a usted, para solicitarle su colaboración, ya que, actualmente estamos en la realización del Trabajo de Grado: “DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)”, como requisito para optar al Título de Lcdo en Administración en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre; el mismo tiene como objetivo diagnosticar la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

A efectos de obtener la información para el desarrollo del trabajo, es necesario aplicar el presente cuestionario, el cual ha sido estructurado para tal fin; su finalidad es estrictamente académica y los datos suministrados se manejarán de manera confidencial. Las preguntas han sido elaboradas con base en los objetivos específicos de la investigación, desprendiéndose de ello los elementos de análisis de la información.

Agradeciendo su receptividad y colaboración, quedamos de usted.

Atentamente,

Carrera S. Miguel A
C.I 24.754.766

Elista R. Deivi W.
C.I 24.753.043

Rivas V. Lisandro J
C.I 20.994.75

**CUESTIONARIO
DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA GERENCIA
DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL
PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)**

HOJA DE CONTROL

No escriba en los espacios punteados

N°-----

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

CARGO QUE OCUPA _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con las alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)

I.- Factores de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

A.- Cultura Corporativa en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

1) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI incorporan las iniciativas, prioridades y principios de la organización?

a) Si ____ b) No ____

2) ¿Cuál cree usted, es el estilo de dirección en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Autocrático ____ b) Permisivo ____ c) Democrático ____ d) Integrador ____

3) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI los principios y valores que inspiran la vida institucional deben ser explícitos?

a) Si ____ b) No ____

4) ¿Cree usted que el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI crea cultura?

a) Si ____ b) No ____

5) ¿Cree usted que la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se define por las situaciones de apoyo y de infraestructura de que dispone?

a) Si ____ b) No ____

6) ¿Considera usted que los sistemas de evaluación, oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanciones, son elementos que contribuyen a la formación de la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

7) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se estimula la innovación y el riesgo calculado por parte de los directivos?

a) Si ____ b) No ____

8) ¿Considera usted que su nivel educativo, su experiencia, compromiso, sentido de pertenencia, representan un elemento fundamental de la cultura en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

B. Orientación Emprendedora

B.1 Proactividad

9) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se anticipan a los problemas?

a) Si ____ b) No ____

10) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se resuelven los problemas de inmediato?

a) Si ____ b) No ____

11) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI están en constante búsqueda de oportunidades?

a) Si ____ b) No ____

B.2 Innovación.

12) ¿Cree usted que el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI son innovadores y creativos?

a) Si ____ b) No ____

13) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI están en capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas?

a) Si ____ b) No ____

14) ¿Considera usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se relaciona la innovación con la creatividad?

a) Si ____ b) No ____

B.3 Riesgo

15) ¿Considera usted que el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI asume riesgos calculados?

a) Si ____ b) No ____

16) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se miden bien los riesgos de los emprendimientos?

a) Si ____ b) No ____

17) ¿Considera usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI predomina la cultura de castigo al fracaso?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 19

18) ¿Considera usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI la cultura de castigo al fracaso lleva a que los miembros de las organización no se arriesguen y pierdan el espíritu emprendedor?

a) Si ____ b) No ____

B.3 Agresividad en la competencia

19) ¿Cree usted que el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI posee espíritu emprendedor?

a) Si ____ b) No ____

20) ¿Cree usted que el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se siente impulsado a mejorar?

a) Si ____ b) No ____

21) ¿Cree usted que el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI compite con los demás miembros de la organización?

a) Si ____ b) No ____

22) ¿Cree usted que el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI asume los fracasos como enseñanzas para fortalecerse?

a) Si ____ b) No ____

B.4 Autonomía

23) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se le otorga autoridad, responsabilidad y poder de decisión al personal?

a) Si ____ b) No ____

24) ¿Considera usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se fomenta un ambiente de libertad entre sus colaboradores como base emprendedora?

a) Si ____ b) No ____

25) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI se evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiante?

a) Si ____ b) No ____

C. Clima Organizacional

C.1 Apoyo del superior inmediato

26) ¿Cuál cree usted es el trato que tiene el superior inmediato con sus subordinados en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Inflexible y rígido _____ b) Flexible y creativo _____

C.2 Claridad del trabajo

27) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI son precisos en la descripción de las funciones y expectativas para el desarrollo del trabajo?

a) Si ____ b) No ____

28) ¿Considera usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI aumenta la tensión, disminuye la satisfacción y el compromiso, si el trabajo y las expectativas de los empleados son imprecisas?

a) Si ____ b) No ____

C.3 Expresión de los propios sentimientos

29) ¿Considera usted que manifestar sus ideas y sentimientos en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI puede repercutir en determinadas consecuencias?

a) Si ____ b) No ____

30) ¿Cree usted que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI al existir confianza en manifestar sus ideas y sentimientos será favorable para su entorno laboral?

a) Si ____ b) No ____

II.- Factores externos que influyen en la cultura emprendedora de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI.

D.1 Factores económicos

31) ¿Cuáles de estos factores económicos, cree usted que influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Política cambiaria del país. _____

c) Pronósticos económicos. _____

d) Índice de desempleo. _____

e) Devaluación de la moneda. _____

f) Salario mínimo. _____

g) La competencia. _____

32) ¿En qué grado cree usted que afectan los factores económicos la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Nulo ____

D.2 Factores políticos

33) ¿Considera usted que la situación política actual del País afecta la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 35

34) ¿En qué grado cree usted afecta la situación política actual del país la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Nulo ____

35) ¿Cuál o cuáles de los aspectos políticos, gubernamentales y legales mencionados a continuación, considera usted que influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

- a) Elecciones _____
- b) Estabilidad política del país _____
- c) Normas y leyes que regulan las actividades de la organización _____
- d) Legislación y reforma de leyes _____
- e) Otros _____

Especifique:

36) ¿Considera usted que las diferencias de ideología política entre compañeros de

trabajo afecta la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 38

37) ¿En qué grado las diferencias de ideología política entre compañeros de trabajo afectan la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

D.3 Factores sociales

38) ¿Cree usted que las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo, afectan el desarrollo de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N°40

39) ¿Cuál es el grado de incidencia de las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo en el desarrollo de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

40) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la

pregunta N° 42

41) ¿En qué grado afectan la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

D.4 Factores tecnológicos

42) ¿Cree usted que los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación, entre otros, son elementos importantes para el desarrollo de la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 44

43) ¿En qué grado afectan los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

D.5 Factores competitivos

44) ¿Cree usted que la competitividad laboral influye en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 46

45) ¿En qué grado cree usted afecta la competitividad laboral la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

D.6 Factores geográficos

46) ¿Considera usted que la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales influyen en la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario finalice su cuestionario.

47) ¿En qué grado cree usted afectan la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

“GRACIAS POR SU APOYO, DEDICACIÓN Y COLABORACIÓN”

#1	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

#2	%
Autocrático	0
Permisivo	0
Democrático	30%
Integrador	70%
TOTAL	100%

#3	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#4	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#5	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#6	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#7	%
SI	20
NO	80
TOTAL	100%

#8	%
SI	80
NO	20
TOTAL	100%

#9	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#10	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#11	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#12	%
SI	30
NO	70
TOTAL	100%

#13	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#14	%
SI	80
NO	20
TOTAL	100%

#15	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#16	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#17	%
SI	0
NO	100
TOTAL	100%

#19	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#20	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#21	%
SI	80
NO	20
TOTAL	100%

#22	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#23	%
SI	90
NO	10
TOTAL	100%

#24	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#25	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#26	%
Inflexible y rígido	0
Flexible y creativo	100
TOTAL	100%

#27	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#28	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#29	%
SI	90
NO	10
TOTAL	100%

#30	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#31	%
Política cambiaria del País	10
Pronostico económico	50
Índice de desempleo	0
Devaluación de la moneda	20
Salario mínimo	20
La competencia	0
TOTAL	100%

#32	%
Alto	50
Medio	40
Bajo	10
Nulo	0
total	100%

#34	%
Alto	0
Medio	100
Bajo	0
Nulo	0
total	100%

#33	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#35	%
Elecciones	60
Estabilidad Política del País	40
Normas y leyes que regulan las actividades en la organización	0
Legislación y reforma de leyes	0
Otros	0
TOTAL	100%

#36	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#37	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#38	%
SI	0
NO	100
TOTAL	100%

#40	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#43	%
Alto	100
Medio	0
Bajo	0
Nulo	0
total	100%

#44	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#41	%
Alto	40
Medio	60
Bajo	0
Nulo	0
total	100%

#42	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

#45	%
Alto	0
Medio	100
Bajo	0
Nulo	0
total	100%

#46	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100%

HOJA METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Diagnóstico de la Cultura Emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Carrera S, Miguel	CVLAC	24.745.766
	e-mail	miguel_antoniocarrera@hotmail.com
	e-mail	
Rivas V. Lisandro	CVLAC	20.994.753
	e-mail	lirivas_24@hotmail.com
	e-mail	
Elista R. Deivi	CVLAC	24.753.043
	e-mail	deivielist@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Diagnóstico, cultura emprendedora, estrategias
--

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativa	Administración

Resumen (abstract):

Existen en la sociedad personas que son innovadoras, creativas, optimistas y proactivas, quienes no temen asumir riesgos para lograr sus metas, estas personas son los emprendedores. Poseen características y perfiles que les permiten resaltar; debido a que cumplen sus tareas de forma eficiente y diferente al resto, siendo vitales para el desempeño de la organización. Por ello, la investigación plantea como objetivo general, diagnosticar la cultura emprendedora en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI). La metodología aplicada, el diseño es de campo, el nivel descriptivo; la población la conforman 110 trabajadores, para una muestra de 22 trabajadores. Para la obtención de la información requerida, se utilizó la técnica de la encuesta, modalidad cuestionario, la presentación de la información se visualiza a través de tablas, cuadros y gráficos, y luego se procede al análisis de los resultados y las conclusiones. Concluyéndose la necesidad de ejecutar acciones vitales que ayuden a identificar las estrategias conducentes para el progreso y fortalecimiento, requeridos para la cultura emprendedora. De igual forma la organización debe promover el desarrollo de la cultura emprendedora de su personal, desarrollando y fortaleciendo sus competencias, para obtener los mayores beneficios para la organización, considerando que son elementos de gran importancia para el logro de las metas propuestas. Siendo importante que la organización se prepare para enfrentar los retos que surjan día a día y estar conscientes de que a medida que avanza el tiempo siempre habrá nuevos retos y obstáculos que superar. Para que la organización marche por un buen rumbo y hacia un buen camino, de igual manera cumplan con todas sus metas y objetivos trazados. Asimismo, cumplir con las políticas que ayuden a precisar y enfrentar los factores externos que influyen en la cultura.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Veltri Rosal Rosmary	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.251.340
	e-mail	rosmary2807@gmail.com
	e-mail	
Zerpa de Márquez Damaris	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	Dzerpa2@gmail.com
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2018	10	31
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado-CarreraRivasyElista.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

INTEMPORAL

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR Martínez
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CURYELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

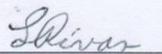
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



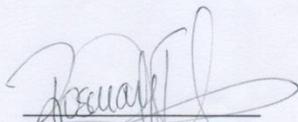
Carrera Miguel
Autor 1



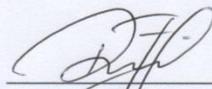
Elista Deivi
Autor 3



Rivas Lisandro
Autor 2



Veltri Rosal Rosmary
ASESORA



Zerpa de Márquez Damaris
ASESORA

