



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

**ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE PERSONAL  
DEL SERVICIO AUTONOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO SUCRE (S.A.V.E.S)**

**Autores:**

González. R. Franklin, J  
Márquez. C. katuska, Del v  
Mata. L. Cesar, O

Trabajo de curso especial de grado presentado como requisito parcial para optar al  
título de Licenciados en Administración.

Cumaná, octubre de 2018



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Administración

**ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE PERSONAL  
DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO SUCRE (SAVES)**

**Autores:**

González. R. Franklin, J  
Márquez. C. katuska, Del V  
Mata. L. Cesar, O

**ACTA DE APROBACIÓN**

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

---

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

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>DEDICATORIA</b> .....	viii
<b>DEDICATORIA</b> .....	ix
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	x
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	x
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	xi
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	xii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xiii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	14
<b>RESUMEN</b> .....	15
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	7
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	7
<b>1.1. Planteamiento del Problema de la Investigación</b> .....	8
<b>1.2 Objetivos de la Investigación</b> .....	19
1.2.1 Objetivo General .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 Justificación y Alcance de la Investigación</b> .....	20
<b>CAPÍTULO II</b> .....	23
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	23
<b>2.1. Antecedentes de la Investigación</b> .....	23
<b>2.2 Bases Teóricas</b> .....	27
2.2.1 Estrategias .....	27
2.2.2 Emprender .....	59

2.2.3 Relación de las Estrategias con el Emprender.....	78
2.2.4 Oficina de Personal del Servicio Autónomo de vialidad del estado Sucre (SAVES).....	79
<b>2.3 Bases Legales de la Investigación</b> .....	87
<b>2.4 Términos Básicos</b> .....	89
<b>2.5 Operacionalización de las Variables de la Investigación</b> .....	91
<b>CAPÍTULO III</b> .....	95
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	95
<b>3.1.- Nivel de la Investigación</b> .....	96
<b>3.2. Tipo de Investigación</b> .....	96
<b>3.3. Población y Muestra</b> .....	97
<b>3.4 Técnicas de Procesamiento, Análisis y Presentación de la Información</b> ..	98
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	101
<b>ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE PERSONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO SUCRE (SAVES)</b>	101
4.1 Condiciones para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	101
4.2 Elementos externos que influyen para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).....	119
4.3 Diagnóstico estratégico para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	124
4.3.1 Fortalezas y Debilidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	124
Fortalezas y Debilidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).....	124
4.3.2 Oportunidades y Amenazas para Emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	129

4.3.3 Impacto de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	131
4.3.4 Impacto de las Oportunidades y Amenazas para Emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	133
4.3.5 Análisis DOFA de las Estrategias para Emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	135
4.4 Acciones estratégicas requeridas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). .....	138
<b>CONCLUSIONES</b> .....	142
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	144
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	145
<b>ANEXOS</b> .....	149
<b>HOJAS DE METADATOS</b> .....	183

## DEDICATORIA

A lo largo de mi vida personal y profesional he conocido seres y personas extraordinarias que de alguna u otra manera me han extendido un apoyo incondicional, es por ellos que este triunfo se los dedico:

A mi DIOS, por guiarme y brindarme la fortaleza necesaria para superar cualquier obstáculo que se me ha presentado en mi vida personal y profesional, DIOSITO este logro te lo dedico enormemente.

Primordialmente al regalo más grande que me ha dado la vida y nuestro padre DIOS, a mi madre MAYERLIN RODRÍGUEZ, por ser ese pilar y apoyo incondicional sobre todo y todos, MADRE te quiero, este triunfo en especial te lo dedico.

A mi abuela BLANCA RODRÍGUEZ, por regalarme y brindarme esos consejos que día a día me han servido de alientos y de guía para llegar hasta donde he llegado, ABUELA este logro también es tuyo.

A mi tía querida SOA RODRÍGUEZ, también has sido parte de mi crecimiento personal y profesional, mi única tía que ha estado cuando la necesito, este triunfo también te lo dedico a ti.

A esos seres maravillosos que también han hecho parte de mi crecimiento y sin duda alguna me han apoyado, a esas personas que conforman mi pequeño grupo familiar como lo son: mi hermana JOSELYN GONZÁLEZ, te quiero hermana, a mis primas, CARLA GONZÁLEZ & CATHERINE GONZÁLEZ, este sueño por el cual he luchado día y noche también es suyo, se los dedico indudablemente. “LAS QUIERO”

Mis dos ángeles, mis dos sobrinas MELANY SIBONEY Y ASTRID PAOLA, este triunfo se los dedico a ustedes también mis niñas las quiero enormemente.

¡LO LOGRAMOS FAMILIA!....

*Franklin J. González R.*

## DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando, a punto de caer he estado, por ello con todo mi corazón, dedico primordialmente mi trabajo a DIOS.

De igual forma dedico este trabajo a mis padres, por darme vida, cariño, dedicación y estar conmigo en todo momento. Por ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, este logro es de ustedes se los dedico. “LOS AMO”

A mis hermanas, por su apoyo incondicional, este triunfo también es de ustedes se los dedico hermanas.

A mis abuelas ARELIS Y CARMEN, por su amor y su apoyo sobre todas las cosas las quiero abuelas, este logro se los dedico.

A mi abuelo JESUS BELTRAN y mi tía GERTRUDIS, dos seres maravillosos que están junto a DIOS, sé que estarían feliz y orgullosos de este logro, es por ustedes que les dedico este triunfo.

A mis tíos y tías, especialmente a mi tío GUSTAVO y mis tías DAYSI Y ROSMARY, quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida personal y profesional, les dedico este logro que para mí ha sido tan especial.

A toda mi FAMILIA, por compartir conmigo buenos y malos momentos, ¡LO LOGRAMOS!...

*Cesar O. Mata L*

## DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar a este punto y estar conmigo en cada paso que doy, por haberme puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres ALEXANDER MÁRQUEZ & MATILDE CORTECIA por darme la vida, quererme mucho, por su apoyo y comprensión porque ustedes me impulsaron a tener una carrera profesional y fue por ese orgullo que sienten por mí lo que me hizo llegar hasta el final, ¡los amo!

A mis queridas hermanas, esto se los dedico a ustedes, quiero que me tengan como ejemplo, que si se quiere se puede y cuentan con todo mi apoyo para lo que sea y siempre estaré allí cuidándolas, como sé que lo hace nuestro ángel MARIELIS MÁRQUEZ, nuestra hermanita que ya no está a nuestro lado, este logro también se lo dedico a ella.

A mi esposo quien me brindo su amor, su apoyo y estímulo. Su paciente espera para que pudiera terminar mi carrera y su comprensión son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A todos mis familiares que me desearon lo mejor y que hoy son testigos de mi éxito, mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

*Katiuska Del V. Marquez C.*

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a DIOS y a la universidad de oriente (UDO), por poner esos seres, amigos y familiares en mí camino para compartir triunfos y fracasos, en mi salud y enfermedad. A todos ellos... ¡GRACIAS!...

A mi joya más valiosa, mi madre bella MAYERLIN RODRÍGUEZ, gracias por no abandonarme y siempre estar allí cuando más te necesite, madrecita eres un ángel, GRACIAS por acompañarme a realizar este sueño y lograr este triunfo por el cual he luchado desde el primer día que inicie a la UDO.... ¡GRACIAS MAMI!

A mi abuela BLANCA RODRÍGUEZ, gracias abuela por también brindarme un apoyo incondicional, este triunfo también es gracias a ti, por tus regaños, gritos y consejos... un ejemplo a seguir.... ¡GRACIAS ABUELA!

A mi tía bella SOA RODRÍGUEZ, este triunfo por el cual he luchado también es tuyo, GRACIAS, ya que estuviste conmigo cuando más te necesite y cuando no también, siempre estuviste disponible para mi.... ¡GRACIAS TIA!

A esas personas que me soportaron día y noche cuando me ponía a estudiar que parecía cigarrón con zumbido, ellas son: mi hermana, JOSELYN GONZÁLEZ, y mis primas CARLA GONZÁLEZ & CATHERINE GONZÁLEZ, ... ¡GRACIAS FAMILIA!...

A mis dos preciosas, mis sobrinas bellas, MELANY SIBONEY & ASTRID PAOLA, gracias por hacerme reír cuando me sentía irritado al no aprenderme lo que estudiaba al momento... Ustedes son mis personitas favoritas... ¡LAS QUIERO!...

Al Sr. RAMÓN PALMA, que a pesar del corto tiempo que tengo compartiendo con usted, me ha brindado su apoyo... ¡MUCHAS GRACIAS!

A mis compañeros de clases y amigos que la vida y la UDO, me pusieron en mi camino, también este triunfo y logro es gracias a ustedes por esos momentos divertidos, tristes y alegres que compartimos y los que faltan porque no...! ANNY CATALÁN, KATIUSKA MÁRQUEZ, JOHANA SUAREZ, KAREN MALAVÉ Y CESAR MATA. Compañeros y amigos únicos que me han soportado desde el primer día que nos vimos en un salón de clases.... ¡GRACIAS COMPAÑEROS!...

A las profesoras ROSMARY VELTRI & DAMARIS ZERPA, que han sido nuestras guía y apoyo durante este camino lleno de enseñanzas, como lo es la realización de nuestro proyecto final, por el cual hemos luchados mucho mis compañeros y yo...  
¡GRACIAS PROFES!...

A esos amigos de infancia que a pesar de que no estudiaron conmigo en la UDO, pero igual hemos compartidos momentos maravillosos y que gracias a ellos he aprendido mucho lo que es trabajar y estudiar en compañerismo sobre todas las cosas y siempre han estado pendiente de mí en ese gran recorrido en esa casa de estudio bella, la UDO, GABRIELA NATERA, ZORENNY CARRIÓN, MARIÁNGELES ASTUDILLO, LEOMAR ESPARRAGOZA, NAILYS GUZMÁN. ¡GRACIAS AMIGOS!...

*Franklin J. González R.*

## AGRADECIMIENTO

A DIOS, por la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia y ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

GRACIAS... PAPA & MAMA, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años y a toda mi familia por estar presente. Este triunfo es gracias a ustedes por su apoyo incondicional. ¡LOS QUIERO PADRE!...

A mis amigas KATHERINE RIVERO & MARÍA ESPINOZA, por cada palabra de aliento, en los momentos que sentí no poder más.

A mis compañeros de clases que con el paso del tiempo se convirtieron en amigos: KAREN MALAVÉ, FRANKLIN GONZÁLEZ, JOHANA SUAREZ, KATIUSKA MÁRQUEZ, KARELIS MARCANO & CARLOS LÁREZ, gracias por estar presente en todo este tiempo donde viví junto a ustedes momentos inolvidables, siempre los llevaré en mi corazón... ¡LOS QUIERO AMIGOS!...

A mis compañeras de lucha, ELIANNYS MATA, ANILETH MATA, REIMARYS FRANCO, EILYN BERMÚDEZ, quienes a pesar de tomar caminos distintos siempre estuvieron y estarán presente en mi vida, lo mejor de la vida para ustedes...¡LAS QUIERO!....

A la UNIVERSIDAD DE ORIENTE, que me brindó la gran oportunidad de realizar la meta que un día me propuse ¡GRACIAS!...

A las profesoras ROSMARY VELTRI & DAMARIS ZERPA, gracias por su tiempo y su colaboración en la realización de este trabajo y a todos los profesores que compartieron sus conocimientos en el desarrollo de mi formación profesional.

También doy gracias a todos aquellos que creyeron en mí y colaboraron para que este sueño se hiciera realidad.

*Cesar O. Mata L*

## AGRADECIMIENTO

A mis padres **ALEXANDER MÁRQUEZ Y MATILDE CORTECIA** por darme la vida y por ser el apoyo incondicional, por la motivación que siempre me han brindado y por el esfuerzo realizado para cumplir esta meta tan importante en mi vida y a toda mi familia en general sé que seré un ejemplo para ustedes.

A mi esposo **JOSÉ FRANCO** por estar conmigo en las buenas y malas, enseñarme cada día a ser una mejor persona y que con su amor y respaldo, me ayuda a alcanzar mis objetivos.

A mis hermanas **VANESSA MÁRQUEZ Y DARIANNYS FLORES** porque al recordarlas siempre me inspiraban el seguir a delante porque sé que en un futuro podré ser un ejemplo para que siga sus sueños recordando que nada es imposible en esta vida y muy especialmente a mi hermosa hermana **MARIELIS MÁRQUEZ** que aunque no esté ya con nosotros sé que es el ángel que guía mis pasos.

A mis amigos **KAREN MALAVÉ, JOHANA SUÁREZ Y ALEJANDRO SALMERÓN** por su amistad incondicional y estar allí para mí en todo momento y que han compartido conmigo todos los sacrificios de esta vida universitaria la cual ha sido muy bella.

A mis futuros colegas **FRANKLIN GONZÁLEZ Y CESAR MATA** sin ustedes no existiría hoy este trabajo de grado, y fue gracias a esta amistad que nos une que entre risas, bromas y enojos hemos culminado con éxito este proyecto, los quiero.

De igual manera agradecer a mis profesoras de Investigación **ROSMARI VELTRI Y DAMARIS ZERPA** por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

*Katiuska Del V. Márquez C.*

## LISTA DE CUADROS

<u>Cuadro N° 1 Sistematización de las Variables .....</u>	<u>93</u>
<u>Cuadro N° 2 Fortalezas y debilidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).....</u>	<u>124</u>
<u>Cuadro N° 3 Oportunidades y Amenazas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).....</u>	<u>129</u>
<u>Cuadro N° 4 Matriz de Impacto de las Fortalezas y Debilidades presentes en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).....</u>	<u>131</u>
<u>Cuadro N° 5 Análisis de Impactos de los elementos externos en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).....</u>	<u>133</u>
<u>Cuadro N° 6 hoja de trabajo .....</u>	<u>134</u>
<u>Cuadro N° 7 Análisis DOFA de las estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).....</u>	<u>136</u>

## LISTA DE GRÁFICOS

<u>Grafica N° 1. Los directivos de la oficina de personal de SAVES, incorporan sus iniciativas, prioridades y principios en las actividades a desarrollar en la organización.....</u>	<u>103</u>
<u>Grafica N° 2 Cómo es la estructura organizativa de la Oficina de Personal de SAVES ....</u>	<u>105</u>
<u>Grafica N° 3Cuál es el sistema de apoyo utilizado en la Oficina de Personal de SAVES para la distribución de información.....</u>	<u>106</u>
<u>Grafica N° 4 Cómo se establecen los objetivos en la Oficina de Personal de SAVES .....</u>	<u>108</u>
<u>Grafica N° 5 Cuál o cuáles de los aspectos mencionados a continuación se le otorga al trabajador de la Oficina de Personal de SAVES .....</u>	<u>109</u>
<u>Grafica N° 6 En la Oficina de Personal de SAVES todos trabajan con un objetivo común .....</u>	<u>111</u>
<u>Grafica N° 7 Cuáles de estos factores económicos influyen para emprender en la Oficina de Personal de SAVES.....</u>	<u>120</u>
<u>Grafica N° 8 Cuáles de los aspectos tecnológicos mencionados que influyen en la Oficina de Personal de SAVES para emprender .....</u>	<u>122</u>

## LISTA DE FIGURAS

<u>Figura N° 1 Proceso de Gerencia Estratégica.....</u>	<u>37</u>
<u>Figura N° 2 El PCI examina cinco categorías a saber.....</u>	<u>46</u>
<u>Figura N° 3 Perfil De Oportunidades Y Amenazas.....</u>	<u>52</u>
<u>Figura N° 4 Hoja De Trabajo DOFA.....</u>	<u>56</u>
<u>Figura N° 5 Matriz De Impacto DOFA-Ponderado.....</u>	<u>57</u>
<u>Figura N° 6 ANÁLISIS DOFA.....</u>	<u>58</u>
<u>Figura N° 7 Fuente: Oficina de personal (SAVES), 1996.....</u>	<u>85</u>



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

**ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE  
PERSONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO  
SUCRE (SAVES)**

**AUTORES:**

González, R. Franklin J C.I: 24.658.873

Márquez, C. Katuska Del V C.I: 25.099.341

Mata, L. Cesar O C.I: 24.514.759

**RESUMEN**

Las empresas de hoy en día necesitan utilizar medios estratégicos que les permitan realizar con eficiencia y eficacia sus actividades para alcanzar los objetivos y las metas deseadas, por tal motivo se plantea como objetivo. Definir estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), siendo una oportunidad para aquellas personas que deciden emprender. La metodología utilizada, tiene un nivel de investigación, descriptiva; por cuanto se estudian los diferentes factores que permitan establecer estrategias para emprender en la oficina de personal. Estos datos se obtuvieron directamente haciendo una visita de campo a SAVES, específicamente en la oficina de personal, entrevistando a una población de cuatro empleados. Una vez puesto en práctica y cumplido con los pasos para obtener la información, la cual se analizó; se concluye que la principal actividad que realiza SAVES, es la realización de puentes, asfaltados, aceras entre otros, puede funcionar como una relación estrecha o una oportunidad para los empleados de esta oficina debido a que ayuda directamente a satisfacer y a solucionar los problemas que acarrear a la comunidad. Los emprendedores no dudan que sea necesario realizar acciones que disminuyan el riesgo para afrontarlo de la mejor manera, evitando en su mayoría los efectos negativos que pudiera generar, debido a todo esto se les recomendó a todos los empleados que conforman esta oficina que: Aprovechar y desarrollar habilidades emprendedoras para la coordinación, mejora de situaciones, iniciativa y que sirvan de guía a los trabajadores de la oficina de personal de SAVES, en pro del beneficio de esta fundación y propugnar el reconocimiento al desempeño del trabajador en todo momento.

Palabras clave. Estrategias. emprender. Emprendedores.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día necesitan utilizar medios estratégicos que les permitan realizar con eficiencia y eficacia sus actividades para alcanzar los objetivos y posteriormente las metas deseadas. Además, despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos. Álvarez (1998:110), define la estrategia como “plan, método o política diseñados para conseguir determinados objetivos que se ordenan racionalmente en razón de la información disponible, en un conjunto de decisiones, alternativas o líneas de acción posibles, todo ello integrado en un proyecto de alcance en el tiempo”.

Las estrategias se aplican en todos aquellos aspectos que intervienen dentro de las empresas que buscan mejorar las debilidades que puedan existir en la misma, además “permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas” (Porter, 1980). Una estrategia bien planificada permite que las personas y las organizaciones realicen su trabajo eficientemente, teniendo en cuenta las metas y los objetivos que estos buscan y así, lograr se cumplan de manera eficiente.

Hoy día, el contexto se encuentra marcado por una recesión e inestabilidad económica; por tal razón, las organizaciones deben impulsar estrategias que promuevan el crecimiento económico y mejoren las oportunidades sociales y laborales de sus trabajadores. Más allá de la concepción tradicional, existen nuevas oportunidades y posibilidades que deben ser analizadas. En este marco, se vislumbra al emprendedurismo, como un enfoque relevante. Se considera que el emprendedurismo es una filosofía que se constituye de dos elementos fundamentales

que son; el emprendimiento y el emprendedor. El emprendimiento se entiende como una capacidad o actitud presente en las personas, la cual les permite realizar un esfuerzo adicional para poder alcanzar sus metas. El emprendedor, es el individuo que es capaz de innovar y asumir los riesgos necesarios para llevar a cabo sus proyectos e ideales.

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 representaría un elemento esencial aunque probablemente también subvalorado. Son individuos capaces de llevar a cabo ideas que otros tal vez consideraron 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.

Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan el desarrollo de los mercados, incrementan la productividad y generan la mayor parte de los empleos que se crean en las economías. Se puede entender, que un emprendedor es un factor básico para la economía, debido a que no solo, innova a través del desarrollo de nuevos productos, y la creación de nuevos negocios, sino también, muestra su cualidad de emprendimiento a través de cualquier acción que sirva para mejorar un proceso o sistema ya establecido, lo cual se puede relacionar con la actividad de emprender.

El acto de emprender en sí, no sólo es característico de los negocios o el comercio, sino que es considerado una característica de las personas como individuos sociales que plantean mejorar su entorno. Ibáñez (2001), establece que el término emprender describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son

novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad de crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Para que una persona emprenda con éxito cualquier proyecto, resultan necesarias algunas competencias y características tales como: visión, persistencia, tomar riesgos, oportunidades, entre otros.

Al respecto, Maldonado (2018), indica que las áreas, a considerar en una organización, para que un trabajador emprenda, son: el área de recursos: Recurso tiempo, dinero, materiales e instalaciones y recursos humanos; área de relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseña a otros, servicio a los usuarios, ejercita el liderazgo, negocia y trabaja con la diversidad; área de información: adquiere, organiza, interpreta y utiliza eficiente los recursos; área de sistema: entiende el sistema, monitorea y corrige el desempeño y mejora y diseña sistemas; área de tecnología: selecciona tecnología, aplica tecnología a las tareas y mantiene el equipo y lo prepara; área de habilidades básicas: lectura, escritura, escuchar y hablar; área de habilidades de pensamiento: pensamiento creativo, toma de decisiones, resolución de problemas, imaginación, capacidad de aprendizaje y razonamiento; área de cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto-gerencia e integridad y honestidad.

El Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), ubicada en Cumaná estado Sucre. Es una organización que desde su creación en el año 1995 bajo el gobierno regional del Dr. Ramón Martínez, se dedica a la conservación y administración y aprovechamiento de las carreteras, puentes, caminos vías de penetración agrícolas y autopistas que se encuentren dentro del territorio del estado Sucre, para luego ponerlas en mejor funcionamiento, utilizando los recursos necesarios. Su estructura organizativa está bien diseñada y tiene como objetivo principal establecer las responsabilidades, tareas y roles a cada uno de los miembros

que la conforman. La misma está conformada por; el gobernador, un director, y cinco oficinas que ayudan con el trabajo realizado, las cuales son: Oficina Planta de Asfalto, Oficina Proyectos, Oficina Relaciones Municipales, Oficina Asesoría Jurídica y la Oficina de Personal. Cada unidad estructural posee una interdependencia pero a su vez una relación entre sus funciones.

Actualmente la Oficina de Personal de SAVES, se caracteriza por contar con un personal capacitado en las diferentes ramas, para realizar cualquier trabajo, en cuanto a los recursos, estos dependen de la Gobernación del estado Sucre, lo cual restringe la libre disposición de los mismos para la ejecución de las actividades de manera eficiente y efectiva. Existe una relación excelente, puesto que se apoyan en la comunicación interpersonal, son un equipo de trabajo influyente, ya que escuchan cualquier inquietud o cualquier duda de cada empleado, proliferando así, el trabajo en equipo, en el sentido de que sí, hay que hacer cualquier actividad de asfaltado o carreteras los hacen todos, al igual que en cada oficina administrativa de la institución, se respira esa relación de trabajo en equipo, tomando en consideración que pueden presentarse situaciones de desacuerdo en algún aspecto; pero se solventa con la comunicación.

Para la toma de decisiones en dicha oficina, el personal se reúne conjuntamente con el Director, la Sub-directora y todo el equipo, y aportan cada una de sus ideas, denotándose así, buena comunicación, que es de gran ayuda y apoyo al momento de tomar cualquier decisión que vaya en pro y en beneficio de la organización. Respecto a la prestación de los servicios a los usuarios, a medida que se avanza en la gestión se atienden las necesidades en diferentes comunidades, aunque las problemáticas son muchas, producto de las lluvias; fenómeno que ha originado casas inundadas, carreteras en mal estado, aceras; entre otras, los esfuerzos para solucionar cada caso se están tomando en cuenta. Con relación a la realización de estudios estratégicos, no se han hecho; siendo importante esto, debido a ayuda a

conocer de las debilidades y fortalezas y las oportunidades y amenazas que inciden en dicha oficina. Ello porque, en la actualidad se necesitan utilizar medios estratégicos que permitan realizar con eficiencia y eficacia las diferentes actividades, para alcanzar los objetivos y posterior metas deseadas.

A pesar de que en la Oficina de Personal de SAVES hay la presencia de situaciones que aseveren la preocupación por hacer el trabajo de manera eficiente y efectiva; y vestigios de actividades que denotan el emprender por parte de los trabajadores de la oficina de personal; también es cierto, que existen deficiencias en otros aspectos relevantes para el buen desempeño laboral, por lo tanto es importante el conocimiento de estrategias que ayuden en la optimización de las labores del personal de la misma. De allí surgen estrategias requeridas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Encontrándose que la pro actividad y el optimismo son aptitudes fundamentales de todo emprendedor, puesto que implican tomar la iniciativa y actuar positivamente en el desarrollo de las labores en el área de trabajo. Los trabajadores manifiestan que si se promueven dichas aptitudes en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), lo cual es muy beneficioso para el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados dentro y fuera de esta organización.

Los emprendedores no dudan que sea necesario realizar acciones que disminuyan el riesgo para afrontarlo de la mejor manera, evitando en su mayoría los efectos negativos que pudiera generar. Los trabajadores consideran que es necesario determinar acciones que reduzcan el riesgo, esto puede afectar el buen desempeño de sus actividades. El riesgo es un factor que no debe ser subestimado.

El informe final se encuentra estructurado por cuatro (4) capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capitulo I. El Problema de Investigación, los objetivos, general y específico y la justificación y alcance de la investigación.

Capitulo II. El Marco Teórico, presenta los antecedentes de la investigación, bases teóricas el objeto de estudios, bases legales, términos básicos y la Operacionalización de las variables de la investigación.

Capitulo III. El Marco Metodológico; que precisa el nivel de la investigación, plasma el tipo de investigación, la población y muestra, y las técnicas de procesamiento, análisis y presentación de la información.

Capítulo IV. Estrategias para Emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación es definido por Arias (2006:37), como: “todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. Por su parte, Méndez (2008:161), señala que el problema de investigación “está referido a lo que es objeto de conocimiento. Se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización”. Se puede decir, que el problema es el origen o interrogantes que servirán de objeto para la investigación. Es importante fijar el problema con claridad y precisión, estableciendo mediante una observación, cuál es la duda o falla en el conocimiento existente. El investigador debe realizar una revisión de trabajos similares, y recabar la mayor cantidad de conocimientos posibles sobre el tema que desea investigar, es decir, debe transformarse en experto en el mismo o debe ser asesorado por un profesional.

Una vez obtenida la información, se procede a plantear el problema. El secreto para plantear correctamente un problema de investigación es primeramente cuestionarse a sí mismo, con un sentido lógico, sobre aquello que se desea saber; pero como el área de conocimiento a investigar puede ser muy amplio se requiere delimitar el tema de investigación en una dimensión de espacio y tiempo, además se hace necesaria la concientización de la importancia que debe tener dicho tema para la sociedad, sus habitantes y la ciencia. Luego, deben estimarse las posibilidades humanas, económicas, materiales y antecedentes teóricos que necesarios para llevar a cabo la investigación. Los investigadores deben señalar las causas que generan el proceso investigativo, que afecta, como y porque y consecuentemente se ofrece una visión alternativa que permita la solución o por lo menos la mejora ante el problema detectado, sin llegar hacer aseveraciones ni asegurar algo al respecto.

En el planteamiento del problema, se deben citar autores para reforzar todo lo expresado como problema de investigación, del mismo modo se debe señalar cifras estadísticas sobre la variable en estudio, siempre y cuando estas existan. En este caso, en la presente investigación se procede a explicar lo que se desea estudiar, la problemática encontrada mediante revisiones bibliográficas y observaciones informales para así poder formular las interrogantes que servirán de guía para el desarrollo de la investigación, relativa a definir como estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), y dar posibles soluciones, estableciéndose el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la misma.

### **1.1.Planteamiento del Problema de la Investigación**

Las estrategias, por su papel vital, es uno de los campos más prolífico y estudiado de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza los elementos de la empresa y del entorno, despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las mismas y del que resultan sus mayores éxitos y sus más denigrantes fracasos. Koontz y weihrich (2003:156), expresan que: “la estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”. Morrisey (1993), sostiene que este término, suele utilizarse para describir cómo lograr algo, que nunca ha entendido muy bien ese uso del término, es contrario a su percepción de una estrategia como aquello dónde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. En ese sentido, la estrategia es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso, en esencia intuitivo, el cómo llegar ahí a través de la planeación a largo plazo y la planeación tácticas.

Álvarez (1998:110), define la estrategia como “plan, método o política diseñados para conseguir determinados objetivos que se ordenan racionalmente en razón de la información disponible, en un conjunto de decisiones, alternativas o líneas de acción posibles, todo ello integrado en un proyecto de alcance en el tiempo”, con el fin de que la gerencia de las organizaciones puedan alcanzar los objetivos de manera óptima.

Para gerenciar estratégicamente, es necesario que el estrategia se apoye en el proceso de planificación estratégica, es a través de este proceso donde se trazan las metas, estrategias, y políticas para identificar los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro. Esta planificación, 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 objetivo, el desarrollo, el análisis y selección de las estrategias alternativas (Ortega, 2008).

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. 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 le colocan condiciones

de responder eficazmente ante una oportunidad o delante 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.

Desde la perspectiva de Serna (2011), el análisis estratégico 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 la actualidad, es infrecuente encontrar casos en los que se intenta implantar una estrategia determinada sin tener en cuenta la preparación o actitud de las personas. La estrategia siempre ha sido fundamental implementarla debido a que es una herramienta importante durante la ejecución y realización de diversos proyectos, este tipo de técnica ayuda a cumplir la misión y los objetivos de una persona o de una organización. Una estrategia bien planificada permite que las personas y las organizaciones realicen su trabajo eficientemente, teniendo en cuenta las metas y los objetivos que estos buscan y así, lograr se cumplan de manera eficiente.

Hoy día, el contexto se encuentra marcado por una recesión e inestabilidad económica; por tal razón, las organizaciones deben impulsar estrategias que promuevan el crecimiento económico y mejoren las oportunidades sociales y laborales de sus trabajadores. Más allá de la concepción tradicional, existen nuevas oportunidades y posibilidades que deben ser analizadas. En este marco, se vislumbra al emprendedurismo, como un enfoque relevante.

El emprendedurismo, se identifica como *entrepreneurship*, en inglés, y hasta ahora ha sido difícil ubicarlo como un término en español para su traducción, algunos autores lo traducen como empresario, otros como emprendedor (Galindo, 2012). Para Wennekers y Thurik; Hebert y Link; Bull y Willard; y Lumpkin y Dress (Galindo, 2012), el término *Entrepreneurship*, es la capacidad manifiesta y deseo de los individuos, ya sea por ellos mismos o mediante equipos, dentro o fuera de organizaciones existentes, de crear nuevas oportunidades económicas; esto es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, entre otros, e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otros obstáculos, adoptando decisiones sobre la localización y en la forma y uso de los recursos y de las organizaciones.

Este enfoque se considera un tema muy concurrido y estudiado, tanto en otros países como en Venezuela; por cuanto, representa una oportunidad vital para los individuos que se encuentran en busca del desarrollo sustentable o que bien están enfrentando situaciones adversas en su crecimiento. Permite exponer un punto focal, que es el de crear una cultura de personas dispuestas y motivadas a llevar a cabo sus metas y sueños, sin miedo a afrontar riesgos, para así contribuir a la mejora de un país económica y socialmente.

Generalmente se vincula el emprendedurismo con riquezas, empresas, cambios, empleo, valor, crecimiento; pero se asocia en un mayor grado con la innovación. La innovación es necesaria para crear empresas productivas y organizaciones exitosas, ésta permite llevar a cabo ideas que admitan el resurgimiento de empresas u organizaciones ya activas, que tal vez se pudieran estancar o que bien, deseen desarrollarse y crecer aún más.

Se considera que el emprendedurismo es una filosofía que se constituye de dos elementos fundamentales que son; el emprendimiento y el emprendedor. El emprendimiento se entiende como una capacidad o actitud presente en las personas, la cual les permite realizar un esfuerzo adicional para poder alcanzar sus metas. El emprendedor, es el individuo que es capaz de innovar y asumir los riesgos necesarios para llevar a cabo sus proyectos e ideales.

Para Lezana y Tonelli (1996), los emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente, pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto. Se puede decir, que un emprendedor es un individuo capaz de llevar a cabo ideas que otros tal vez

consideraron 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.

Kirchner (1999), afirma que el emprendedor aprovecha las oportunidades de beneficio, aprendiendo de los errores cometidos en el pasado, corrigiéndolos para conducir el mercado hacia el equilibrio. Desde su punto de vista, existe una relación entre las instituciones y los emprendedores que facilitan el progreso económico. Y ello se produce en dos niveles. Las instituciones en primer lugar, proporcionan el nivel de competitividad que necesitan los emprendedores. En segundo lugar, facilitan también la estructura de incentivos que les motiva para seguir desarrollando su actividad.

Evans y Jovanovic; Quadrini; Calvo y Wellisz; Reiss y Weinert y King y Levine (Galindo, 2012), establecen que los emprendedores se pueden estudiar en relación con distintos factores, como: los efectos del ahorro y de las restricciones en la liquidez, los efectos de la política impositiva, las capacidades individuales, las políticas de redistribución y sus efectos sobre ellos mismos y su papel en los sistemas financieros, entre otros aspectos. También considera, que el emprendedor, es aquella persona que crea una organización, sin que ello suponga que se tenga que generar nuevos productos, es decir, un emprendedor es cualquier persona que lleve un negocio, sin que ello suponga necesariamente que sea innovador en el sentido de Schumpeter, e incorpore y asimile los avances tecnológicos de otros empresarios en su propio proceso productivo.

Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan el desarrollo de los mercados, incrementan la productividad y generan la mayor parte de los empleos que se crean en las economías. Se puede entender, que un emprendedor es un factor básico para la economía, ya que

no solo, innova a través del desarrollo de nuevos productos, y la creación de nuevos negocios, sino también, muestra su cualidad de emprendimiento a través de cualquier acción que sirva para mejorar un proceso o sistema ya establecido, lo cual se puede relacionar con la actividad de emprender.

Cuando se piensa en una actividad de emprender, hay que tener siempre presente la diversidad de riesgos al cual hay que enfrentarse para lograr el objetivo planteado. De ahí, se desprende que emprender algo, no es una actividad sencilla. Ello requiere de un elemento clave que protagoniza la realización de la obra, como es: el emprendedor, quien es aquella persona que toma el riesgo y la aventura de empezar algo, mucho de esto tiene que ver con las características, cualidades, y habilidades de este protagonista para cumplir con su objetivo. El acto de emprender en sí, no sólo es característico de los negocios o el comercio, sino que es considerado una característica de las personas como individuos sociales que plantean mejorar su entorno.

Ibáñez (2001), establece que el término emprender describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad de crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Alcaraz (2011), sostiene, que este vocablo denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar los objetivos, así como los elementos organizaciones que influyen en su comportamiento. Para que una persona emprenda con éxito cualquier proyecto, resultan necesarias algunas competencias y características tales como: visión, persistencia, tomar riesgos, oportunidades, entre otros.

Al respecto, Maldonado (2018), indica que para emprender, todo trabajador debe contar con ciertas competencias y además se deben considerar las áreas organizacionales. Las competencias son: orientación al logro, trabajo en equipo, amplitud perceptual, inteligencia social y adaptabilidad al cambio; mientras que las áreas son: área de recursos: recurso tiempo, dinero, materiales e instalaciones y recursos humanos; área de relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseña a otros, servicio a los usuarios, ejercita el liderazgo, negocia y trabaja con la diversidad; área de información: adquiere, organiza, interpreta y utiliza eficiente los recursos; área de sistema: entiende el sistema, monitorea y corrige el desempeño y mejora y diseña sistemas; área de tecnología: selecciona tecnología, aplica tecnología a las tareas y mantiene el equipo y lo prepara; área de habilidades básicas: lectura, escritura, escuchar y hablar; área de habilidades de pensamiento: pensamiento creativo, toma de decisiones, resolución de problemas, imaginación, capacidad de aprendizaje y razonamiento; área de cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto-gerencia e integridad y honestidad.

Indudablemente, hablar de emprendimiento, involucra la actividad que se desarrolla, es decir, el emprender y los aspectos y circunstancias que rodean al individuo como emprendedor, lo cual está asociado con grandes, pequeñas empresas; además de organizaciones de cualquier naturaleza, sean estas privadas o públicas. Las organizaciones públicas, son todas aquellas organizaciones que pertenecen al Estado, sea este Nacional, Municipal o de cualquier otro ámbito administrativo-gubernamental, ya sea de una manera total o parcial.

Las organizaciones públicas, 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. Por su naturaleza

pública, son especiales y exigen un tratamiento específico y diferente al de las organizaciones privadas (Uzcátegui, 2009).

Al igual que en todo tipo de organización, en las organizaciones públicas, el talento humano representa un factor muy importante, y quienes se encargan de dirigir las 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 que orienten los esfuerzos al mejoramiento y optimización de las mismas.

Como parte del conglomerado de las instituciones públicas, se encuentra el Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), la cual está ubicada en el estado Sucre. Es una organización que desde su creación en el año 1995 bajo el gobierno regional del Dr. Ramón Martínez, se dedica a la conservación y administración y aprovechamiento de las carreteras, puentes, caminos, vías de penetración agrícolas y autopistas que se encuentren dentro del territorio del estado Sucre, para luego ponerlas en mejor funcionamiento, utilizando los recursos necesarios. En su estructura organizativa (SAVES) está bien diseñada y tiene como objetivo principal establecer las responsabilidades, tareas y roles a cada uno de los miembros que la conforman. Es decir, debe existir una organización donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Cada unidad estructural posee una interdependencia pero a su vez una relación entre sus funciones.

Esta organización está estructurada de la siguiente manera: el Gobernador, un Director, y cinco oficinas que ayudan con el trabajo realizado, las cuales son: Oficina Planta de Asfalto, Oficina Proyectos, Oficina Relaciones Municipales, Oficina Asesoría Jurídica y la Oficina de Personal. En la Oficina de Personal, el personal está

conformado por una (1) Jefa de Personal, tres (3) Analistas de Personal. Esta oficina tiene como objetivo primordial, velar por el cumplimiento y la aplicación de las normas y procedimientos que en materia de administración de personal señalan las leyes y su reglamento con el fin de que ésta cumpla con los objetivos planteados de manera eficiente. Esta oficina tiene como principal función, verificar que los nombramientos de ingresos y ascenso sean aprobados por la máxima autoridad administrativa del organismo, al igual que garantizar que el reclutamiento y selección de personal se realice cumpliendo con los requisitos del personal que exigen las actividades del organismo, y que además se adapten a las técnicas, normas y procedimientos exigidos en la ley, sobre el estatuto de función pública, tiene una misión planteada desde su inicio que es planificar, organizar, dirigir y supervisar el sistemas de recursos humanos del personal empleado y obrero, dependiente del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), a través de la ampliación de normativas existente de conformidad con lo establecido en las leyes laborales vigentes.

Actualmente el Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES) se caracteriza por contar con un personal capacitado en las diferentes ramas, para realizar cualquier trabajo, en cuanto a los recursos, estos dependen de la Gobernación del estado Sucre, lo cual restringe la libre disposición de los mismos para la ejecución de las actividades de manera eficiente y efectiva. Existe una relación excelente, ya que se apoyan en la comunicación interpersonal, son un equipo de trabajo influyente, ya que escuchan cualquier inquietud o cualquier duda de cada empleado, proliferando así, el trabajo en equipo, en el sentido de que sí, hay que hacer cualquier actividad de asfaltado o carreteras los hacen todos, al igual que en cada oficina administrativa de la institución, se respira esa relación de trabajo en equipo, tomando en consideración que pueden presentarse situaciones de desacuerdo en algún aspecto; pero se solventa con la comunicación.

Para la toma de decisiones, el personal de la oficina se reúnen conjuntamente con el director, la sub-directora y todo el equipo (SAVES), y aportan cada una de sus ideas, denotándose así, buena comunicación, que es de gran ayuda y apoyo al momento de tomar cualquier decisión que vaya en pro y en beneficio de la organización. Respecto a la prestación de los servicios a los usuarios, a medida que se avanza en la gestión se atienden las necesidades en diferentes comunidades, aunque las problemáticas son muchas, producto de las lluvias; fenómeno que ha originado casas inundadas, carreteras en mal estado, aceras; entre otras, los esfuerzos para solucionar cada caso se están tomando en cuenta. Con relación a la realización de estudios estratégicos, en la oficina de personal de (SAVES), no se han hecho, siendo importante esto, ya que ayuda a conocer de las debilidades y fortalezas y las oportunidades y amenazas que inciden en dicha oficina. Ello porque, en la actualidad se necesitan utilizar medios estratégicos que permitan realizar con eficiencia y eficacia las diferentes actividades, para alcanzar los objetivos y posteriores metas deseadas.

Lo anterior deja constar que a pesar de que en la Oficina de Personal de (SAVES) hay la presencia de situaciones que aseveren la preocupación por hacer el trabajo de manera eficiente y efectiva; y vestigios de actividades que denotan el emprender por parte de los trabajadores de la oficina de personal; también es cierto que existen deficiencias en otros aspectos relevantes para el buen desempeño laboral, por lo tanto es importante el conocimiento de estrategias que ayuden en la optimización de las labores del personal de la misma. Por ende surge como interrogante ¿Qué estrategias se requieren para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES)?

Surgiendo así, otras interrogantes, tales como:

¿Cuáles son las condiciones para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES)?

¿Qué elementos externos influyen en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES) para emprender?

¿Cuál es el diagnóstico estratégico a considerar para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES)?

¿Qué acciones estratégicas son requeridas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES)?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1 Objetivo General

Definir estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Precisar las condiciones para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).
- Identificar los elementos externo que influyen para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).
- Precisar el diagnóstico estratégico para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).
- Definir las acciones estratégicas necesarias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

### **1.3 Justificación y Alcance de la Investigación**

Rojas (2006:63), revela que “justificar es sustentar mediante argumentos convincentes tomados de fuentes empíricas, teóricas, históricas, así como las necesidades institucionales y sociales”. Es poner en forma clara y precisa, para qué se lleva a cabo el estudio. Lerma (2004:35), plantea que “la justificación es la manifestación de la importancia de realizar una investigación sobre el tema específico seleccionado”.

Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan el desarrollo de los mercados, incrementan la productividad y generan la mayor parte de los empleos que se crean en las economías. Se puede entender, que un emprendedor es un factor básico para la economía, no solo, innova a través del desarrollo de nuevos productos, y la creación de nuevos negocios, sino también, muestra su cualidad de emprendimiento a través de cualquier acción que sirva para mejorar un proceso o sistema ya establecido, lo cual se puede relacionar con la actividad de emprender.

Cuando se piensa en una actividad de emprender, hay que tener siempre presente la diversidad de riesgos al cual hay que enfrentarse para lograr el objetivo planteado. De ahí, se desprende que emprender algo, no es una actividad sencilla. Ello requiere de un elemento clave que protagoniza la realización de la obra, como es: el emprendedor, quien es aquella persona que toma el riesgo y la aventura de empezar algo, mucho de esto tiene que ver con las características, cualidades, y habilidades de este protagonista para cumplir con su objetivo. El acto de emprender en sí, no sólo es característico de los negocios o el comercio, sino que es considerado una característica de las personas como individuos sociales que plantean mejorar su entorno.

Hoy día, las organizaciones se encuentran constantemente enfrentadas a cambios y diferentes situaciones que ponen a prueba sus funciones y capacidades para sobrevivir y seguir desarrollándose en el tiempo. Las organizaciones públicas no se encuentran excluidas a ello, sino que por el contrario se puede afirmar que estas afrontan todo esto con mayor grado de dificultad, debido a su importancia social, ya que para tomar cualquier decisión, quienes se encargan de dirigir las deben recordar que las funciones de éstas deben estar siempre orientadas hacia el bienestar social y colectivo que es lo que define su razón de ser.

En las organizaciones públicas, el talento humano representa un factor muy importante, y quienes se encargan de dirigir las 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 que orienten los esfuerzos al mejoramiento y optimización de las mismas.

En la oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), los trabajadores 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.

Una característica de significativa importancia en dichos trabajadores es que cuentan con cualidades para emprender dentro de la institución, considerando que se encuentran laborando en una organización pública, que generalmente este tipo de organización representa un reto; debido a distintas problemáticas. Por ello, la

investigación se justifica por la importancia que reviste la definición de estrategias para emprender, por cuanto, conocer de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas existentes en dicha área, permite afrontar las situaciones diarias, mediante la innovación y el optimismo, de manera que generen ideas que optimicen el desempeño de sus tareas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Arias (2006:100), expresa que “el marco teórico o referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar. Para Méndez (2001), ubica el tema objeto de investigación dentro de un conjunto de teorías existentes con el propósito de precisar en 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. ”.

En el presente capítulo se señalan los aspectos que sustentan la investigación los cuales son: antecedentes, bases teóricas, bases legales, sistematización de variables y así como también la definición de términos básicos.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Se refiere a los estudios previos. Trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos o informes científicos, relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema de estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión (Arias, 2006). De allí que, a continuación se presenten algunas investigaciones previas que sirven de apoyo a este estudio.

- Gazcón, Hernández, y Marcano (2016). Trabajos de Grado titulado. La visión del emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), el objetivo de la investigación fue;

analizar la visión del emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI. En cuanto a la metodología, es una investigación descriptiva, la población está determinada por los trabajadores que laboran en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación FUNREVI, la cual está integrada por ciento diez (110) trabajadores los cuales están distribuidos en cinco departamentos: presupuesto, contabilidad, tesorería, compras y cobranzas, se escogerá el 20 % de ella como muestra dando un total de 22 trabajadores.

La muestra está conformada por veintidós (22) trabajadores del área de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNREVI, de acuerdo al criterio intencional utilizado por los investigadores antes mencionados. Se obtuvieron resultados que muestran que los trabajadores poseen características de emprendedores y muchas de estas características están relacionadas a los diferentes factores subyacentes que se evidencian en la visión de un emprendedor.

- Pérez, Veliz y Parejo (2017). Trabajo de Grado titulado. Estrategias motivacionales para la Gerencia del Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A Cumanacoa, Municipio Montes estado sucre. Esta propuesta tiene como principal objetivo proponer estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre. De acuerdo con las afirmaciones anteriores y en concordancia con el problema planteado y los objetivos preestablecidos, este estudio es de campo, pues los datos no sólo se recolectaron de libros, tesis, documentos, leyes, revistas e información en línea, sino que se obtuvieron de manera directa en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A, a través de un cuestionario aplicado al personal.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación corresponde a un nivel de investigación descriptiva, debido a que se estudian los factores extrínsecos e intrínsecos del Central Azucarero Sucre C.A, específicamente en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, en la que se pretende proponer estrategias motivacionales. Se determinó que la estrategia requerida para el personal que labora en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. es: Estrategia de consejos la cual necesita de diversos ajustes entre varios integrantes de la organización y de acuerdo a dichos ajustes, entre varios integrantes se pudo desarrollar la estrategia motivacional, así como los mecanismo para impulsar a los empleados a fin de poder contar con un equipo de trabajadores altamente motivados, mejorar su eficiencia, lograr que trabajen con más empeño y, alcancen la visión, misión y objetivos de la misma.

- Aguirre y Lanzas (2012). Trabajo de Grado titulado. Diagnostico estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para la Salud del estado Sucre (FUNDASALUD), esta propuesta tiene como principal objetivo Realizar un diagnóstico estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para la Salud del estado Sucre (FUNDASALUD). La investigación se considera de campo, ya que se requiere el contacto directo con el objeto de estudio, es decir, la información se obtendrá directamente del personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDASALUD, el nivel de esta investigación es descriptivo, debido a que se busca caracterizar los elementos internos y externos desde las bases del emprendedurismo, presentes en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDASALUD, y de esta manera poder identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para realizar un diagnóstico estratégico, que permita a la gerencia optimizar los

procesos de toma de decisiones fundamentadas en el emprendedurismo, logrando alcanzar la eficiencia y eficacia de dicha área. En conclusión se puede determinar que el implementar estos niveles estratégicos referente al emprendedurismo son propicios y de mucha ayuda para las diferentes organizaciones tanto pública como privada en especial en la gerencia de administración y finanzas del recinto FUNDASALUD.

- Rodríguez (2018). Informe de pasantía realizado en el Departamento de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), esta propuesta tiene como principal objetivo, analizar los procedimientos administrativos para la incorporación de herramientas tecnológicas en el departamento de personal del servicio autónomo de vialidad del estado sucre (SAVES). El mismo no cuenta con un marco metodológico el cual nos menciona su método de investigación con respecto al proyecto realizado, aunado a esto de acuerdo al proyecto realizado se concluyó que: el servicio autónomo de vialidad del estado sucre (SAVES); específicamente en el departamento de personal, se procesa todo lo referente a las actividades administrativas del personal.

Para identificar los fallos o debilidades que posee el departamento se aplicaron técnicas para abordar la situación y poder identificar las potenciales, las mismas fueron estructuradas de la siguiente manera: (1) Los procesos administrativos que realizan en el departamento de personal son realizado manualmente lo cual dificulta dar una respuesta oportuna y rápida al personal y (2) El departamento no cuenta con computadoras suficientes para la realización de las actividades propias.

## 2.2 Bases Teóricas

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 (Arias, 2006). Las bases teóricas definen una serie de conceptos que permiten ampliar los datos e informaciones sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen, es decir, se presenta información textual o documental sobre las variables de estudio, y puntos que tienen estricta relación con éstas.

### 2.2.1 Estrategias

#### 2.2.1.1 Definición de Estrategias

La definición de estrategia no es un concepto reciente, Chiavenato (2004) indica que el término estrategia proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejercito) y *ago*. (En griego antiguo liderar, guiar o cambiar de dirección). Desde tiempos antiguos se ha hablado de estrategias, haciendo referencias a estrategias militares, arte militar, guerras y batallas y que el primer autor conocido acerca de la estrategia fue Sun Tzu, general y filósofo chino que hace más de 2500 años escribió el libro El Arte de la Guerra.

Para Venegas (2009), Peter Drucker (1954), mencionó el término estrategia en la administración, como la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Explicaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

Chandler (Venegas, 2009:1), en 1962 mostró cómo depende de la estrategia el propósito de una organización; la definió como “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

Koontz y Weihrich (2003:156), expresan que: “la estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”.

Para David (2003:5), la estrategia: “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” y en términos organizacionales, David (2003:11) indica que las estrategias son: “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Por su parte, Serna (2008:19), indica que ésta es: “la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”. Por lo que, se puede definir la estrategia como conjunto integral de acciones que se deben llevar a cabo en la empresa en un determinado tiempo y espacio para el logro de objetivos organizacionales.

#### 2.2.1.2 Niveles Estratégicos

Las estrategias organizacionales son de nivel corporativo, empresarial y funcional (Robbins y Coulter, 2005):

- Estrategia de nivel corporativo: se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección. Hay

tres principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación.

- Estrategia corporativa de crecimiento: tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atienden. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, números de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas.
- Estrategia corporativa de estabilidad: se caracteriza por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa. Este tipo de estrategia es aplicado cuando: las empresas han estirado hasta sus límites sus recursos, capacidades y competencias, y la expansión de sus operaciones pondrían en peligro su éxito futuro; la industria está en período de agitaciones en el que las fuerzas externas cambian radicalmente y el futuro es incierto; la industria tiene pocas posibilidades de crecer o ninguna; y en ocasiones los gerentes o dueños de empresas pequeñas optan por adaptar deliberadamente este tipo de estrategias porque les parece que su empresa marcha bien como está, que satisface sus metas personales y que no quieren meterse en líos de hacer crecer una empresa.
- Estrategia corporativa de renovación: están destinadas a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño. Se clasifica en: estrategia de atrincheramiento y estrategia de ajuste:
  1. Estrategia de atrincheramiento: es una estrategia de renovación a corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves.

2. Estrategia de ajuste: es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves.

- Estrategia de nivel empresarial: trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, entre otros. Cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias se llaman unidades estratégicas de negocios o UEN. Establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprender la ventaja competitiva, que es la superioridad que distingue a la organización, es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales, pueden adoptar la forma de actitudes de la organización: ésta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hacen mejor que las demás. También aquellas capacidades centrales a una ventaja competitiva viene de los activos o recursos de la organización, eso que tiene y que a la competencia le falta. Las estrategias empresariales pueden ser de liderazgo de costos, de diferenciación y enfoque:

- Estrategia empresarial de liderazgo de costos: son aplicadas cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria.

El líder de costos busca insistentemente eficiencias en la producción, marketing y otras áreas de operación. Los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por recortar costos.

- Estrategia empresarial de diferenciación: las organizaciones ofrecen productos exclusivos que aprecien los clientes. La diferenciación ofrece una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva.
- Estrategia empresarial de enfoque: consiste en una ventaja de costos (enfoque de los costos) o de diferenciación (enfoque en la diferenciación) en un segmento industrial estrecho. Es decir, los gerentes eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado. Los segmentos se basan en variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o ubicación de los compradores.
  - Estrategia de nivel funcional: respaldan las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, *marketing*, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial.

Los tres tipos de estrategias sirven de guía; en el caso de las estrategias de nivel corporativo a la dirección general de una organización con más de un ramo de actividad; las de nivel empresarial a las operaciones de una empresa en lo que respecta a competitividad; y las de nivel funcional a la administración de las áreas funcionales de una empresa, tales como manufactura, finanzas, recursos humanos, entre otros. Las estrategias de nivel corporativo son las de nivel más alto y con ellas se deciden los negocios a desarrollar y a eliminar. Las estrategias de nivel empresarial sirven para indicar cómo manejar el negocio, que productos se van a desarrollar y cómo se manejarán los costos con el fin de obtener una ventaja competitiva en cuanto

a diferenciación y costos. Las estrategias de nivel funcional corresponden a las áreas funcionales como se ha mencionado anteriormente y son implementadas por esas mismas áreas aunque son decididas por el gerente general; además, se hallan dirigidas al logro una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional, para apoyar a través de la integración y coordinación de políticas la estrategia corporativa.

### 2.2.1.3 Tipos de Estrategias

En las organizaciones se presentan innumerables situaciones y ante éstas se aplicarán estrategias; es por ello que, existen diversos tipos de estrategias que, para Mintzberg y Quinn (1993), son las siguientes:

- Estrategia planeada: las intenciones son formuladas y articuladas por el organismo central y se afianza en controles formales para garantizar su implantación de manera certera. Estas estrategias son muy deliberadas.
- Estrategia empresarial: las intenciones son dictadas por un líder que es el encargado de todo el proceso con respecto a la estrategia, éstas son relativamente deliberadas y en algún momento pueden ser espontáneas.
- Estrategia ideológica: las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general, la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.
- Estrategia sombrilla: se considera deliberadamente emergente, ya que, el liderazgo permite a otros, de modo intencional, flexibilidad para manejar y desarrollar patrones dentro las normativas establecidas.

- El proceso de la estrategia: un director controla todo el proceso administrativo, mientras que el contenido real de las estrategias es delegado a otros. En ese sentido, las estrategias son en parte deliberadas y en parte emergentes.
- Estrategia desarticulada: los integrantes de la organización están totalmente desarticulados donde no existe cohesión. Las estrategias pueden ser deliberadas para aquellos que la hacen.
- Estrategia de consejos: se necesitan diversos ajustes entre varios integrantes de la organización, las estrategias son, en gran parte, emergentes o de surgimiento.
- Estrategia impuesta: el entorno externo es el causante de este tipo de estrategia, siendo emergentes en términos organizacionales.

#### 2.2.1.4 Clasificación de las estrategias

Por su parte, David (2003), señala que las estrategias están clasificadas de la siguiente manera:

- Estrategias de integración. Las cuales permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Están clasificadas en: integración directa, integración hacia atrás y la integración horizontal; las cuales se les conoce en conjunto como estrategias de integración vertical.
  - Integración directa. Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas.
  - Integración hacia atrás. En este caso, tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores.
  - Integración horizontal. Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos.

- Estrategias intensivas. Se clasifican en penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee, se definen en:
  - Penetración de mercado. Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de *marketing*.
  - Desarrollo de mercado. Esta estrategia, consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
  - Desarrollo de productos. Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales.
  
- Estrategias de diversificación. David (2008), señala que, existen dos tipos de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. En este sentido, la mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias del siguiente modo: transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos y otras capacidades de valor de una empresa a otra; combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos; explotar el uso común de un nombre de marca conocido; y estimular la colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.

Asimismo, una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente

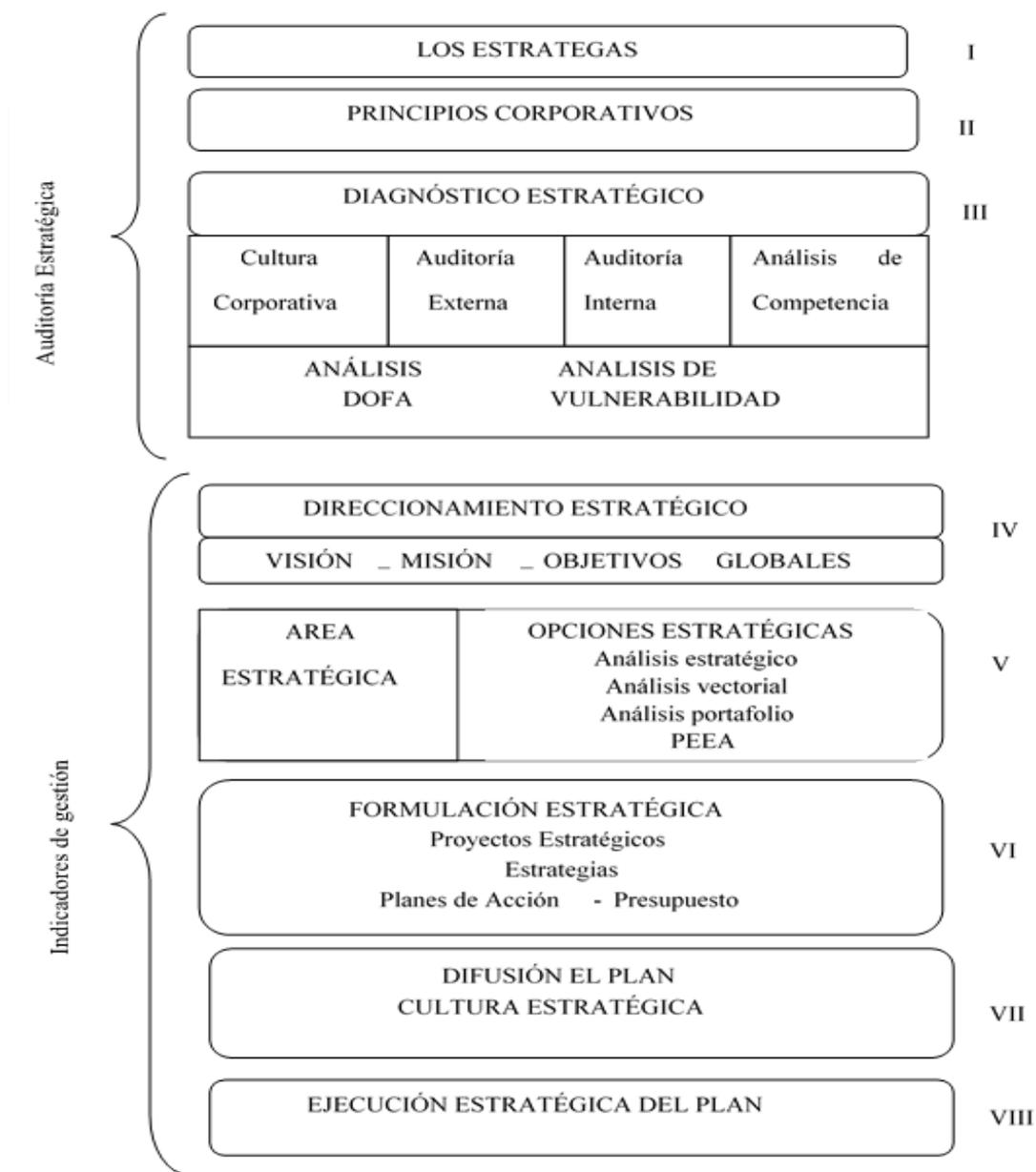
desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. De ahí que, seguir la diversificación no relacionada supone estar al acecho para adquirir empresas cuyos activos están subvaluados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión. Un inconveniente obvio de la diversificación no relacionada es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y controlar, todo de la manera más eficaz.

- Estrategias defensivas. Se refieren a estrategias como la reducción, desinversión y liquidación, que se definen a continuación:
  - Reducción. Esta estrategia ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. Durante la reducción, los estrategas trabaja con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva.
  - Desinversión. En lo referente a esta estrategia, a la venta de una división o parte de una organización se le llama desinversión. La misma, con frecuencia se emplea para reunir capital con el objetivo de realizar otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa.
  - Liquidación. Plantea que vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama liquidación. La misma implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia

emocionalmente difícil. Sin embargo, se propone que, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

#### 2.2.1.5 Proceso de Gerencia Estratégica

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 (Cova y Prieto, 2009). Al respecto, Serna (2011), esboza lo siguiente (Ver figura N°1).



**Figura N° 1 Proceso de Gerencia Estratégica**

Fuente: Serna, 2011 Gerencia Estratégica. Pág. 18

- 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 las estrategias.

- El direccionamiento estratégico lo integra 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.
  
- 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.

#### 2.2.1.6 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 Serna (2011), este análisis se realiza a través de un diagnóstico estratégico.

Serna (2011:31) 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

### 2.2.1.7 Cultura Corporativo

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 están 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 placentas. 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.

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.

#### 2.2.1.8 Auditoría Interna

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), la auditoría interna 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). Representa 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 lo 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.

Figura Nº 23 El PCI examina cinco categorías a saber

Capa	Califica	GRADO			GRADO			IMPACTO		
		Debilidades			Fortalezas					
		lto	edio	ajo	lto	edio	ajo	lto	edio	ajo
	DIRECTIVA									
VA	COMPETITIVA									
	FINANCIERA									
CA	TECNOLÓGICA									
	TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna.2011. Gerencia Estratégica. Pág.121

- 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.
- 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.

#### 2.2.1.9 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.

Las 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 el medio ese factor que contribuyen a la incertidumbre que circunda la organización.

Entre estos métodos se presentan los siguientes (Serna, 2011):

- 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°3).

**Figura N° 4 Perfil De Oportunidades Y Amenazas**

Fa \ Califica	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	lto	edio	ajo	lto	edio	ajo	lto	edio	ajo
OS TECNOLÓGIC									
ECONÓMICOS									
POLÍTICOS									
OS GEOGRÁFIC									
SOCIALES									

Fuente: Serna.2011. Gerencia Estratégica. Pág.140

- 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.
- Análisis Competitivo de la industria: Michael Porter (Serna, 2011), se centra en los rivales o competidores de una empresa como factores fundamentales para el análisis y auditoría externa que debe realizar una organización. Porter dice que una estrategia competitiva efectiva requiere:

- Análisis estructural de la industria.
- Análisis del competidor.
- Análisis de la evolución de la industria.

#### 2.2.1.10 Análisis de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades 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 (2011:157), 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°4).

**Figura N° 5 Hoja De Trabajo DOFA**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Enumerar oportunidades claves</b>	<b>Enumerar amenazas claves</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Enumerar fortalezas claves</b>	<b>Enumerar debilidades claves</b>

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 158.

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°5), 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° 6 Matriz De Impacto DOFA-Ponderado**

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. Pág.160

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°6), 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° 7 ANÁLISIS DOFA**

	Oportunidades	Amenazas
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias</b>
	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias</b>
	<b>DO</b>	<b>DA</b>

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág.161

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. Por ello, parece importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico. Es ponerlos a desempeñar el papel de “abogados del diablo” en relación con el plan o estrategias definidas

## 2.2.2 Emprender

### 2.2.2.1 Emprendedurismo

A través de la historia teórica del emprendedurismo, estudiosos de múltiples disciplinas en las ciencias sociales han trabajado con un diverso número de interpretaciones y definiciones para conceptualizar esta idea abstracta.

Venkataraman (1997), afirma que, el término *entrepreneurship* se origina del francés *entreprendre* del alemán *unternehmen*, que significan emprender. Se trata de un concepto que al parecer emerge en 1700, desde cuando se hacen intentos por definirlo como término. En la literatura hispana, el término es referido como emprendimiento, empresarismo, emprendurismo y emprendedurismo

Rodríguez (2012), afirma que algunos escritores han identificado emprendedurismo con la función de carga de incertidumbre, otros con la coordinación de recursos productivos, otros con la introducción de innovación y aun otros con el suministro de capital.

El emprendedurismo es un enfoque transversal que caracteriza la efectividad de los sistemas económicos del siglo XXI. Es el gen diferenciador que potencializa el

crecimiento de todas las naciones, alimentándose del desarrollo de negocios y oportunidades con visión innovadora, capaces de captar los altos estándares. Para fomentar el emprendimiento se necesita cultivar tanto destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes de nuevos empresarios, como también condiciones idóneas de recursos técnicos y económicos que sólo se consiguen a través de la capacitación profesional.

González (2012), plantea que para la comprensión del estudio del *entrepreneurship*, existen algunos modelos o enfoques de emprendedurismo relacionados con un conjunto de conocimientos interrelacionados con el emprendedor y la creación de empresas. También, destaca que la progresiva desaparición que se produce de la función del empresario a medida que la teoría del equilibrio general, va ganando adeptos entre la mayoría de los economistas en las primeras décadas del siglo XX y a medida que hace su aparición la macroeconomía a través de los estudios de Samuelson y Hicks en los años treinta y Debreu y Arrow en los cincuenta del siglo pasado.

Schumpeter (1961) definió emprendedurismo como el tomar un riesgo y responsabilidad en el diseño e implementación de una estrategia de negocio o de empezar un negocio. Para él, hablar de emprendedurismo implica destrucción creativa, lo que significa un proceso de transformación que acompaña a innovaciones radicales.

El Centro de Emprendedurismo de la Universidad de Miami en Ohio de la Universidad de Colorado (Cabello, 2006), define al emprendedurismo como:

“El proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las

cosas; y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa, formada bajo condiciones de riesgo y considerable incertidumbre.”

En la actualidad, el emprendedurismo se ha convertido en una característica casi vital en la sociedad y en las organizaciones. Hebert y Link; Kilby; Casson y Beamol (Guzmán, 2006), plantean que en la literatura especializada el emprendedurismo o *entrepreneurship*, en inglés, en muchas ocasiones se ha realizado intentos de conceptualización precisa de dicho término, sin haberse alcanzado hasta ahora ningún acuerdo unánime acerca de su exacto significado.

Como concepto, el emprendimiento ha sido vinculado con riqueza, empresa, cambio, empleo, valor, crecimiento, pero posiblemente, la perspectiva más asociada ha sido la de innovación.

Por lo tanto, se puede decir que la palabra emprendedurismo es un término bien particular, ya que se trata de aquellas personas que desean realizar de alguna manera sus propósitos, pero, de tal forma, que los diferencie del empresario común.

Se considera que el emprendedurismo es una filosofía que se constituye de dos elementos fundamentales que son; el emprendimiento y el emprendedor.

#### 2.2.2.2 Bases del Emprendedurismo

Mintzberg (Andalaft y otros, 2012) presenta diez Escuelas del Pensamiento Estratégico, tales como: Escuela conceptualista de Selznick (1957), Escuela planificadora de Ansoff (1965), Escuela posicionista de Schendel (mediados de los 70), Escuela cognitiva de Simón (1947), Escuela asimiladora de Lindblom (1959), Escuela de poder de Allison (1971), Escuela cultural de Rhenman y Normann,( a

fines de los 60( , Escuela configuradora de Chandler (1962) y la Escuela emprendedora de Schumpeter (1950).

Indagando sobre las contribuciones de estas escuelas, se encontró que la escuela emprendedora de Schumpeter, tema de interés de esta investigación, asocia a la estrategia con un proceso visionario, concentrando el proceso de formación de estrategia en el líder único, haciendo hincapié en procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. Lo anterior promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una visión. La perspectiva no es ni colectiva ni cultural, sino personal: es la construcción del líder y la organización responde a los dictados de ese individuo, subordinándose a su liderazgo (Andalaft y otros, 2012).

Del mismo modo, Andalaft y otros (2012), señalan que el entorno pasa a ser el terreno donde el líder maniobra, orientando a la organización hacia un nicho protector. El concepto central es la visión: representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder. La visión tiende a ser una imagen y no un plan completamente articulado en palabras y cifras. Esto le permite flexibilidad de modo que el líder pueda adaptar su visión a sus propias experiencias. La estrategia emprendedora es tanto premeditada en rasgos generales y orientación, como emergente en detalles que se adaptan sobre la marcha.

La escuela emprendedora surge desde la teoría económica, sin embargo, su rol estaba centrado en decidir qué cantidades producir y a qué precios, primero en mercados de competencia y luego en mercados oligopólicos. J. Schumpeter (Andalaft y otros, 2012), incorpora al emprendedor en un lugar destacado del pensamiento económico, destacando que lo que explicaba la conducta de la firma no era maximizar las utilidades económicas, sino los esfuerzos por lograr maximizarlas. Más que administrar las estructuras existentes, lo realmente importante es cómo las crea y

las destruye. El concepto de destrucción creativa, es en verdad el motor del capitalismo y el emprendedor es quien conduce la máquina.

Para Schumpeter (Andalft y otros, 2012), el emprendedor es quien concibe la idea de negocio y no quien aporta el capital ni tampoco quien inventa el nuevo producto. El emprendedor aporta entonces los aspectos intangibles del negocio a través de visión y creatividad, llevando a cabo nuevas combinaciones de factores productivos y no los aspectos tangibles, asociados a dinero, maquinaria o tierra. La clave es hacer cosas nuevas o hacer las mismas cosas de forma diferente, vale decir innovar. Para Knight, (Andalft y otros, 2012), el emprendedor asume riesgos y maneja la incertidumbre, mientras que para Drucker, emprendedor es sinónimo de gestión. En síntesis, emprendedor puede ser: El fundador de una organización, el directivo de una empresa propia o el líder innovador de una organización perteneciente a otros.

En síntesis (Andalft y otros, 2012), las premisas que subyacen a la imagen emprendedora de la formación de estrategia son: La estrategia existe en la mente del líder como sentido de orientación a largo plazo; el proceso de formación de estrategia es semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder, pudiendo concebirla sólo o adaptándola de otros, para luego internalizarla en su propia conducta; el líder promueve la visión de manera obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo de poder reformular aspectos específicos según las necesidades; la visión estratégica se vuelve maleable, siendo premeditada en su visión general, pero emergente en la forma que se despliegan los detalles; la organización es maleable, con una estructura simple y sensible a las maniobras del líder, ya sea en una nueva compañía, en una firma de un solo individuo o en una gran organización establecida que permiten al líder visionario una

considerable libertad de maniobra; la estrategia adopta forma de nicho, con posiciones de mercado protegidos de competencia directa.

En cuanto a la organización emprendedora, Mintzberg (1995), señala que a menudo las empresas emprendedoras son jóvenes y agresivas, y en forma constante buscan mercados riesgosos que ahuyentan a las grandes burocracias. Pero también tienen cuidado de evitar los mercados complejos, prefieren permanecer en nichos que sus líderes son capaces de integrar. Los iniciadores o emprendedores de negocios son visionarios, en ocasiones carismáticos o autocráticos. Sin embargo, no es necesario que una organización sea propiedad de un iniciador, para que esta adopte la configuración que llamamos emprendedora, tampoco necesita operar en el sector de las utilidades.

De hecho, gran parte de las nuevas organizaciones adoptan esta configuración sin importar cuál sea su sector, ya que, por lo general, deben recurrir al liderazgo personalizado para seguir funcionando, para establecer su rumbo fundamental o visión estratégica, para contratar a sus primeros empleados y establecer sus procedimientos iniciales. Por tanto, es posible concluir que casi todas las organizaciones, ya sea en los negocios, en el gobierno o en el área no lucrativa, pasan a través de la configuración emprendedora en sus años formativos, durante la etapa de inicio. La configuración emprendedora también tiende a surgir en cualquier tipo de organización que enfrente crisis severas. Arrinconada contra la pared, con su sobrevivencia en juego, por lo general recurrirá a un líder fuerte para que la salve.

### 2.2.2.3 El Emprendedor

Las personas que buscan afianzar sus ideas deben tener auto criterio, puesto que de allí se fortalecerán, en su entorno como emprendedor y logrará concretar lo

que visualiza en un momento determinado. Cuando estas ideas surgen lo más importante es creer en ellas y que es posible hacerlas realidad pues que esto es lo que la hace valedera dentro de todo este entorno emprendedor. Luego, llega el momento en que el emprendedor formaliza esa idea que generó en un determinado momento y que ahora busca, a través de una serie de pasos consecutivos que lo llevarán a cristalizar su plan de negocio. Esta es la forma en que se puede llevar una idea a cabo y de manera sistemática, es decir, una cosa conlleva a la otra pero en el momento que falle una, es imposible que se den las demás.

La palabra emprendedor, según Shujel (Rodríguez, 2012), proviene del vocablo francés “*entrepreneur*” que significa pionero. Para el mismo autor, existen dos versiones que tratan sobre su origen: una establece que desde el siglo XVI, se comenzó a llamar emprendedor a toda persona que, como Cristóbal Colón, se lanzaba a la aventura de viajar al nuevo mundo, sin ninguna certeza de lo que su viaje le deparaba, e incluso sin saber si lograría volver. Otra versión que guarda relación con el desarrollo económico, plantea que el origen histórico del término emprendedor fue acuñado en la primera parte del siglo XVIII por el economista irlandés-francés Richard Cantillón y el francés J.B Say. El primero define el término como un agente económico que compra medios de producción a determinado precio, a fin de combinarlos y crear un nuevo producto y, el segundo añade que el emprendedor era también un líder que atraía a otras personas con el objetivo de constituir organizaciones productivas.

Para Schumpeter (Andalaf y otros, 2012), el emprendedor es quien concibe la idea de negocio y no quien aporta el capital ni tampoco quien inventa el nuevo producto. Aporta los aspectos intangibles del negocio a través de visión y creatividad, llevando a cabo nuevas combinaciones de factores productivos y no los aspectos tangibles, asociados a dinero, maquinaria o tierra. La clave es hacer cosas nuevas o hacer las mismas cosas de forma diferente, vale decir innovar. Para Knight (Andalaf

y otros, 2012), el emprendedor asume riesgos y maneja la incertidumbre, mientras que para Drucker, emprendedor es sinónimo de gestión. En síntesis, emprendedor puede ser: El fundador de una organización, el directivo de una empresa propia o el líder innovador de una organización perteneciente a otros.

#### 2.2.2.4 Tipos de Emprendedores

Anzola (2003), divide a los emprendedores en dos tipos, los cuales son:

- *Intrapreneur*: Este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización. Esta es el empresario-emprendedor que contribuye a los procesos de cambios que le permite a la empresa alcanzar los objetivos de una manera favorable que beneficie a la empresa y la sociedad.
- *Entrepreneur*: Es el que se crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca esta el emprendedor que lo hizo posible, siendo este un emprendedor económico, social, tecnológico, altruista y político.

Rodríguez (2012), sugiere que las habilidades asociadas con el emprendedurismo son raras y limitadas en su origen. Afirma que las habilidades del emprendedor son tan grandes y tan numerosas que muy poca gente puede exhibir todas ellas en un muy alto grado. Sin embargo, da a entender que a la gente se le puede enseñar a adquirir las habilidades que sean necesarias para ser un emprendedor.

Los emprendedores son los protagonistas del crecimiento económico. Ellos detectan las oportunidades en el mercado que generan rentabilidad, fundan empresas y generan empleos nuevos. Su motivación es la empresarialidad, la cual es sinónimo de emprendedurismo únicamente cuando se refiere a la capacidad de crear empresas.

#### 2.2.2.5 Elementos del Emprendedor

Existen elementos básicos y fundamentales que son parte del emprendedor y que lo caracterizan como tal en su forma de llevar a cabo sus metas. Dichos elementos se describen a continuación:

- **Innovación:** No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero si es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación. El emprendedor en esencia es una persona que tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas. Son personas abiertas a experimentar nuevas formas para hacer las cosas. Ellos están dispuestos a salir y crear soluciones, aunque estas conlleven riesgos. La innovación se erige como denominador común al perfil emprendedor, entendiendo por innovación la introducción de cualquier mejora en producto, proceso, organización o *márketing*, llevada al mercado. El emprendedor innova no sólo a través del desarrollo de nuevos productos, sino también a través de cualquier acción que mejore y le dé vigencia a la propuesta de valor de su sistema productivo

- Creatividad: Se puede definir como la capacidad de creación de elementos nuevos y dinámicos o de solución de problemas, en entornos en donde los recursos o instrumentos son escasos y limitados, y en donde se debe usar el potencial mental para llegar a soluciones adecuadas. La creatividad permite gestionar el conocimiento para arribar a ideas novedosas y útiles que puedan convertirse en proyectos factibles. Las variadas experiencias personales del emprendedor actúan como fuente de inspiración, esto le da la capacidad de visualizar alternativas distintas a los paradigmas establecidos. Es capaz de improvisar ideas y acciones para solucionar problemas nuevos ya que tiene una amplia apertura mental que le permite encontrar alternativas innovadoras.

- Proactividad: autor Steven (Covey, 1996) considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo. La proactividad es la actitud en la que el emprendedor asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. Proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer. Esta característica hace que el emprendedor pueda responder ante cualquier circunstancia. La conducta proactiva es producto de su elección consciente, basada en sus valores.

- Optimismo: Es optimista quien está dispuesto a salir de su zona de *comfort* para asumir nuevos riesgos, quien es capaz de plantearse nuevos

retos aun cuando ha fracasado en sus intentos anteriores, es optimista quien piensa que a pesar de las dificultades va a ser capaz de sacar adelante su idea y se esfuerza en conseguirlo. El emprendedor es por naturaleza optimista, donde otras personas ven problemas, los emprendedores ven oportunidades. Las cosas siempre se pueden ver por un lado mejor lo cual no implica que se caiga en la auto indulgencia, es por ello que siempre buscan el lado bueno de las cosas y de los negocios, especialmente cuando toman decisiones.

#### 2.2.2.6 Definición de Emprender

El emprender es la capacidad de concebir ideas creadoras con el fin de generar un impulso proactivo, de acuerdo a los conocimientos teóricos y prácticos que tenga la persona al momento de la elaboración de un producto o un bien. Hoy en día es de gran importancia empezar a emprender en todos los ámbitos, debido a que nos ayuda a implementar nuevas propuesta generadoras de soluciones a los diversos problemas que está presenciando la economía hoy en día, de acuerdo a los factores y fenómenos mundiales tales como la inflación que es uno de los fenómenos que puede llegar a deteriorar la economía de un país en un corto plazo.

Hay que tener en cuenta que si se decide empezar a emprender utilizando ideas claras y concisas, se puede determinar una estructura amplia y clara con el fin de buscar las vías para lograr un mejoramiento a la economía del país. Estudios realizados en diversas partes del mundo a determinado que el empezar a emprender es un elemento fundamental para el crecimiento económico de una sociedad, como es bien sabido, en los países en desarrollo, las micros, pequeñas y medianas empresas son el motor de creación de empleos, promueven el crecimiento, por lo que es fundamental apoyar en todos los ámbitos el emprender para que así pueda ayudar a

un país a crecer económicamente al igual que ayuda generar más empleos y menos pobreza

Para Cabello (2006), el término emprender se remonta a la época de la antigüedad y desde hace mucho tiempo ha sido utilizado en las ciencias sociales. Proviene de las palabras latinas *in* y *prenderé*; luego los franceses la comenzaron a utilizar como *entrepreneur* y posteriormente los ingleses la acuñaron como *entrepreneurship*.

Ibáñez (2001), establece que el término emprender describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad de crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente.

Alcaraz (2011), sostiene, que este vocablo denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar los objetivos, así como elementos organizaciones que influyen en su comportamiento. Para que una persona emprenda con éxito cualquier proyecto, resultan necesarias algunas competencias y características tales como: visión, persistencia, tomar riesgos, oportunidades, entre otros.

Venkataraman (1997), afirma que, el término *entrepreneurship* se origina del francés *entreprendrey* del alemán *unternehmen*, que significan emprender. Se trata de un concepto que al parecer emerge en 1700, desde cuando se hacen intentos por definirlo como término. En la literatura hispana, el término es referido como emprendimiento, empresarismo, emprendurismo y emprendedurismo

Emprender es tener iniciativa, proponerse un objetivo y trabajar consecuentemente utilizando una serie de habilidades, así como los recursos disponibles hasta cumplirlos.

Para emprender con éxito cualquier proyecto resultan necesarias algunas competencias y características en la persona que impulsa las acciones tales como: visión, persistencia, tomar riesgos calculados, identificar oportunidades, redes de apoyo, cumplimiento, calidad, confianza en sí mismo, entre otras.

El emprender es la capacidad de concebir ideas creadoras con el fin de generar un impulso proactivo, de acuerdo a los conocimientos teóricos y prácticos que tenga la persona al momento de la elaboración de un producto o un bien. Hoy en día es de gran importancia empezar a emprender en todos los ámbitos, debido a que nos ayuda a implementar nuevas propuestas generadoras de soluciones a los diversos problemas que está presenciando la economía hoy en día, de acuerdo a los factores y fenómenos mundiales tales como la inflación que es uno de los fenómenos que puede llegar a deteriorar la economía de un país en un corto plazo. Hay que tener en cuenta que si se decide empezar a emprender utilizando ideas claras y concisas, se puede determinar una estructura amplia y clara con el fin de buscar las vías para lograr un mejoramiento a la economía del país.

Cuando se piensa en una actividad, de emprender, hay que tener siempre presente la diversidad de riesgos al cual hay que enfrentarse para lograr el objetivo planteado. De ahí, se desprende que emprender algo, no es una actividad sencilla. Ello requiere de un elemento clave que protagoniza la realización de la obra, como es: El Emprendedor, como aquella persona que toma el riesgo y la aventura de empezar algo, mucho de esto tiene que ver con las características, cualidades, y habilidades de

este protagonista para cumplir con su objetivo. El acto de emprender en sí, no sólo es característico de los negocios o el comercio, sino que es considerado una característica de las personas como individuos sociales que plantean mejorar su entorno.

#### 2.2.2.7 Importancia del Emprender

Con base en un estudio realizado por la EAE *Business School* (2017), se señala que el emprender es básicamente una actividad que hoy en día es muy necesaria por lo que es de gran importancia empezar a ponerla en práctica. La sociedad venezolana, así como tantas otras, están necesitadas de personas con características emprendedoras para diversificar la producción de bienes y servicios, para fomentar la agricultura, para lograr el desarrollo de nuevas tecnologías, el mejoramiento de las organizaciones existentes (públicas y privadas), entre otras.

Desarrollando nuevas empresas contribuyen con el aumento y diversificación de la producción del país, con la creación de empleos, con la soberanía nacional (disminución de las importaciones), entre tantos beneficios que tiene la promoción de empresarios responsables desde el punto de vista social y ambiental.

Al trabajar en empresas ya existentes, los intraemprendedores, en este caso, contribuyen con su productividad, con la calidad de sus productos o servicios, con la eficiencia de sus procesos. A cualquier país le conviene que sus empresas sean competitivas; esa competitividad es directamente proporcional a la actitud emprendedora que posea el talento humano que en las organizaciones labore.

### 2.2.2.8 Condiciones para Emprender en una Organización

Maldonado (2018), sostiene que en una organización, todo trabajador debe contar con ciertas competencias para emprender, y además se deben considerar las áreas organizacionales, tales como:

#### 2.2.2.8.1 Competencias para Emprender

Delamare y Winterton (Maldonado, 2018), establecen que las competencias necesarias para emprender variarán en las diferentes fases de desarrollo organizacional (arranque, crecimiento, consolidación) y es más práctico pensar que tales competencias se encuentran en un equipo de personas y no un individuo y, estas son:

- Orientación al logro. Se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.
- Trabajo en equipo. Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común; pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.
- Amplitud perceptual. La gran habilidad del emprendedor es ser capaz de identificar ideas y convertirlas en oportunidades de negocio.

- Inteligencia social. Es la capacidad que tiene una persona de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea, es lo que hace que una persona sea capaz de tener mil amigos dispuestos a dar la cara por él, o lo que hace que una persona no tenga nadie con quien contar.
- Adaptabilidad al cambio. Se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance objetivos que se han propuesto con antelación, lo cual está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado.

#### 2.2.2.8.2 Áreas Organizacionales

- Área recursos: Identificación, organización, planificación y distribución de recursos, son:
  - Recurso Tiempo: Selecciona las actividades concernientes a la meta, las clasifica, distribuye el tiempo y prepara programas y les hace seguimiento.
  - Dinero: Usa o prepara presupuestos, hace pronósticos, mantiene registros y hace ajustes para cumplir sus objetivos.
  - Material e instalaciones: Adquiere, almacena, distribuye y usa materiales o espacio en forma eficiente.
  - Recursos humanos: Evalúa habilidades y distribuye el trabajo conforme a la evaluación, evalúa el desempeño y suministra retroalimentación.
- Área relaciones interpersonales: La capacidad de trabajar con otros con eficacia.

- Participación fluida en equipos de trabajo: Contribuye al esfuerzo del grupo.
  - Enseña a otros compañeros nuevas habilidades.
  - Sirve a los clientes – usuarios: Trabaja para satisfacer las expectativas del cliente.
  - Ejercita el liderazgo: Comunica las ideas para justificar su posición, persuade y convence a otros, reta responsablemente los procedimientos y políticas existentes.
  - Negocia: Trabaja por los acuerdos que implican intercambio de recursos, resuelve intereses divergentes.
  - Trabaja con la diversidad: Trabaja bien con hombres y mujeres con diferente preparación.
- Área de información: La capacidad de adquirir información y usarla.
    - Adquiere información y la evalúa.
    - Organiza la información y la mantiene.
    - Interpreta la información y la comunica.
    - Usa eficientemente los recursos tecnológicos para procesar información
  - Área de sistemas: Comprende las interrelaciones complejas.
    - Entiende los sistemas: Sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y los maneja efectivamente.
    - Monitorea y corrige el desempeño: Distingue las tendencias, predice los impactos sobre las operaciones del sistema, diagnostica las operaciones en el desempeño de los sistemas y corrige su mal funcionamiento.
    - Mejora o diseña sistemas: Sugiere modificaciones a los sistemas existentes y desarrolla sistemas nuevos o alternativos para mejorar el desempeño.

- Área de tecnología: Capacidad para trabajar con una variedad de tecnologías.
  - Selecciona Tecnologías: Escoge procedimientos y herramientas o equipos, incluyendo computadoras y tecnologías relacionadas.
  - Aplica la tecnología a la tarea: Conoce el propósito general y los procedimientos propios para la preparación y operación de los equipos.
  - Mantiene el equipo y lo prepara: Previene, identifica o resuelve problemas con el equipo, incluyendo las computadoras y otras tecnologías.
  
- Área de habilidades básicas: Capacidad para leer, escribir, realizar operaciones aritméticas y matemáticas, escucha y habla.
  - Lectura: Ubica, entiende e interpreta información escrita en forma de documentos, manuales, gráficos y programas.
  - Escritura: Comunica ideas o pensamientos, ideas, información y mensajes por escrito y crea documentos tales como cartas, directrices, manuales, informes, gráficos y flujogramas.
  - Escuchar: Recibe, atiende, interpreta y responde mensajes verbales y otras claves.
  - Hablar: Organiza las ideas y las comunica verbalmente.

#### 2.2.2.9 Ventajas y Desventajas del Emprender

Para la *Action COACH* (2018), las ventajas y desventajas del emprender son:

- Autonomía, como dueños de negocios vamos marcando cuando realizar algunas actividades y con qué fin. Así como ir creando nuestra propia metodología de trabajo.
- Satisfacción personal, el haber cumplido la meta en tiempo y forma conociendo que se logró gracias a tu esfuerzo y dedicación.
- Trabajas en lo que te gusta, realizas las actividades que te apasionan por lo que te hace sentirte motivado o continuar y superarte.
- Selección del personal, eres el encargado de elegir a las personas que quieres que formen equipo contigo, que tengas tus mismos valores y que te complemente con diferentes habilidades

En cuanto a las desventajas del emprender, están:

- Mayor dedicación, al comienzo las horas de esfuerzo y dedicación se incrementaran para lograr establecer con éxito el negocio.
- Riesgo económico, al no tener un negocio establecido es necesario seguir invirtiendo recursos, el tiempo que tomara podrá depender de como gestiones y administres la empresa.
- Incertidumbre, desafortunadamente no existe una fórmula que nos garantice el éxito y siempre está la posibilidad de que no salga como nosotros lo teníamos planeados.
- Malos hábitos, al estar enfocados en llevar a flote el negocio, olvidamos los hábitos como el pasar tiempo con la familia y amigos, comer saludable, dedicarnos tiempo a nosotros mismos y las actividades que disfrutamos. .  
(<https://franquiciaactioncoach.com>)

#### 2.2.2.10 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.

### 2.2.3 Relación de las Estrategias con el Emprender

Una vez que la persona decida emprender debe tomar en consideración las diferentes estrategias que se utilizan para iniciar con esta actividad. Por lo que su relación es ampliamente congruente. El implementar estrategias es significativo para

que cualquier persona pueda desarrollar su trabajo de manera eficiente. Hoy en día existen muchos niveles estratégicos por lo que hay que tomar en consideración el más eficaz, al momento de emprender. Cuando se piensa en una actividad de emprender, hay que tener siempre presente la diversidad de riesgos al cual hay que enfrentarse para lograr el objetivo planteado, por lo que hay que estudiar de manera detallada la estrategia que se va a implementar

2.2.4 Oficina de Personal del Servicio Autónomo de vialidad del estado Sucre (SAVES).

- Reseña histórica del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES)

Basado en la descentralización de los servicios que se implementó en el año 1995, el gobierno regional del Dr. Ramón Martínez crea mediante Decreto gubernamental N° 0079 de fecha 13 de febrero de 1996, publicada en Gaceta Oficial del Estado Sucre en edición extraordinaria N° 228, de fecha 23 de febrero de ese mismo año el Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), modificado según Decreto N° 4002 de fecha 26 de junio del 2003, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria del Estado Sucre N° 787, de fecha 27 de junio de 2003.

Desde su creación el Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES) asumió por transferencia la competencia sobre la conservación, administración y aprovechamiento de las carreteras, puentes, caminos, vías de penetración agrícolas y autopistas que se encuentren dentro del territorio del estado Sucre.

El desarrollo histórico del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), está dividido en 6 períodos, los cuales a continuación serán señalados:

- Periodo N° 1. Desde Febrero de 1996 Hasta Agosto De 1998: Dirigido por el Ing. Horacio Navarro, quien basó su gestión en la firma de convenios con organismos oficiales y organismos comunitarios para mejorar las vías de penetración agrícolas. Paralelamente a ellos ejecutó las obras financieras por el Fondo Intergubernamental de Descentralización para los estados (FIDES). En este periodo, gerenciado por el Ing. Navarro se otorgaron en concesión las vías Cariaco – Carúpano y Cariaco (límites con el estado Monagas), a los consorcios PLAVIN y CONELISA para ser administrado bajo el concepto de peaje.
  
- Periodo N° 2. Desde Agosto Hasta Diciembre de 1998: En este corto lapso estuvo dirigido por el Ing. Mario Lasacarica, durante el gobierno de transición del Ing. Iván Ezquerro producto de los cambios políticos que sufría el país, por tal motivo por ser un periodo de transición, no se produjeron actividades de gran relevancia.
  
- Periodo N° 3. Desde Enero de 1999 Hasta Agosto Del 2000: Las riendas de la institución fueron conducidas por el Ing. Simón Franco. En su gestión correspondió la realización de varias obras financiadas por FIDES, concentrando al máximo la atención en las comunidades, apoyándolas en el transporte de rellenos, limpieza de laterales en las vías y otras acciones que significaron mejoras, sobre todo para zonas residenciales.
  
- Periodo N° 4. Desde Septiembre del 2000 Hasta Diciembre Del 2008: A consecuencias de las transformaciones políticas toma el poder regional nuevamente el Dr. Ramón Martínez, y designa al Ing. Ronald Cova como director del (SAVES), quien produce grandes cambios a nivel presupuestario y administrativo, logrando un considerable incremento en la inversión vial. De

esta manera, presupuestariamente en el 2001 se pasa de una asignación de 220 millones a 1500 millones de bolívares, para el funcionamiento rutinario que significa inversión vial, gastos administrativos y de personal; en esta gestión se incrementó el parque automotor (vehículos, maquinarias) por el intermedio de FIDES y los beneficios socio – económicos para el personal, obteniendo así grandes mejoras. En el año 2003, se asume la construcción de la autopista “Antonio José de Sucre”, por intermedio de un Decreto de encomienda donde MINFRA transfiere al (SAVES) lo concerniente a dicha construcción; se fortaleció el programa con las microempresas y cooperativas, con las cuales en el año 2005 se implanta el plan de mantenimiento rutinario en las principales vías del estado Sucre, además se lograron recursos para construcción, rehabilitación y mantenimiento de la red vial del estado con organismos como FIDES, LAEE, PDVSA y FIEM. En el año 2006 continuando con esta gestión con el Ing. Ronald Cova hasta el 14 de Agosto cuando es destituido de su cargo y en su lugar es nombrada la Ing. Mireya Valdivieso como la directora del (SAVES), en Gaceta Oficial del Estado Sucre N° 107 del 14 de agosto de 2006 bajo el Decreto N° 2620 de fecha 14 de agosto de 2006, su periodo culminó a finales del año 2008.

- Periodo N° 5. Desde El 04 de Diciembre Del 2008 Hasta Enero De La Presente Fecha: A raíz de las elecciones gubernamentales realizadas en noviembre del 2008, es elegido gobernador del Estado Sucre el Licdo. Enrique Maestre, y se realizó un cambio en el gabinete del Ejecutivo Nacional y es por ello, que se designa a la Ing. María Maza como directora del (SAVES), en Gaceta Oficial del Estado Sucre, bajo el Decreto N° 0019. En esta gestión se realizaron labores en pro de las vías del estado, con la ejecución de proyectos y programas, así mismo, se trabajó en base a las necesidades que presentaron la población en cuanto a la vialidad que en las comunidades amerite solución.

- Periodo N° 6. Desde El 23 de Enero Del 2014 Hasta Enero Del 2017: El gobernador del Estado Sucre Luis Acuña Cedeño a través del Decreto N° 0501, de fecha 23 de enero del 2014, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria del Estado Sucre N° 1.918, de fecha 23 de enero de 2014, designa al ciudadano José Antonio Serrano como director de (SAVES). Cabe destacar que en esta gestión se está trabajando en lo operativo en la ejecución de los proyectos y programas de vialidad aprobados por el Consejo Federal de Gobierno (CFG) y el Ejecutivo Regional, a fin de mejorar las vías urbanas, agrícolas e interterritoriales del estado. En lo administrativo se ha hecho un mayor énfasis en el buen manejo de los recursos financieros con la finalidad de dar transparencia en los procesos de la institución.
  
- Periodo N° 7. Desde El 3 De Febrero Del Presente Año Hasta La Actualidad: El gobernador del Estado Sucre Edwin Rojas, designa al ciudadano Héctor Ancheta como director de (SAVES). Cabe destacar que actualmente está desempeñando funciones en pro del mejoramiento de las vías del estado, con la ejecución de proyectos y programas, así mismo dándole respuestas a las necesidades que presenta las comunidades.
  
- Misión. Administrar, construir y mantener la red vial del estado Sucre (troncales, locales, Ramales y vías de penetración), mediante la coordinación, planificación y ejecución de actividades que contribuyan a la prestación de un servicio oportuno en pro del desarrollo del estado Sucre.
  
- Visión. Tener red vial en óptimas condiciones de transitabilidad que garanticen seguridad a los usuarios y eleven la calidad de vida de las

diferentes poblaciones, permitiendo el acceso hacia las áreas de productividad agropecuaria y de atractivo turístico.

- Objetivos de la Empresa
  - Planificar, coordinar e inspeccionar la construcción, ampliación y rehabilitación de obras de vialidad en zonas interurbanas, interestatales y agrícolas del estado Sucre, así como puentes y autopistas.
  - Promover, coordinar, organizar y ejecutar programas de investigación en el área de vialidad, con miras de mejorar la infraestructura existente en el estado Sucre.
  - Coordinar, controlar y administrar los recursos económicos provenientes de LAEE, FIDES y organismos multinacionales para la ejecución de obras de vialidad en el estado Sucre.
  - Promover, gestionar y contratar directamente con entidades públicas y privadas para la ejecución de las obras de vialidad que se requieran, con la anuencia del gobernador del estado.
  - Velar por la ejecución de las obras que en materia de vialidad se adelanten en el estado, según los planes y prioridades establecidas de acuerdo a las necesidades, en concordancia con los respectivos planes Nacionales
- Organización y Ubicación de la Empresa y Estructura Organizativa de la Institución

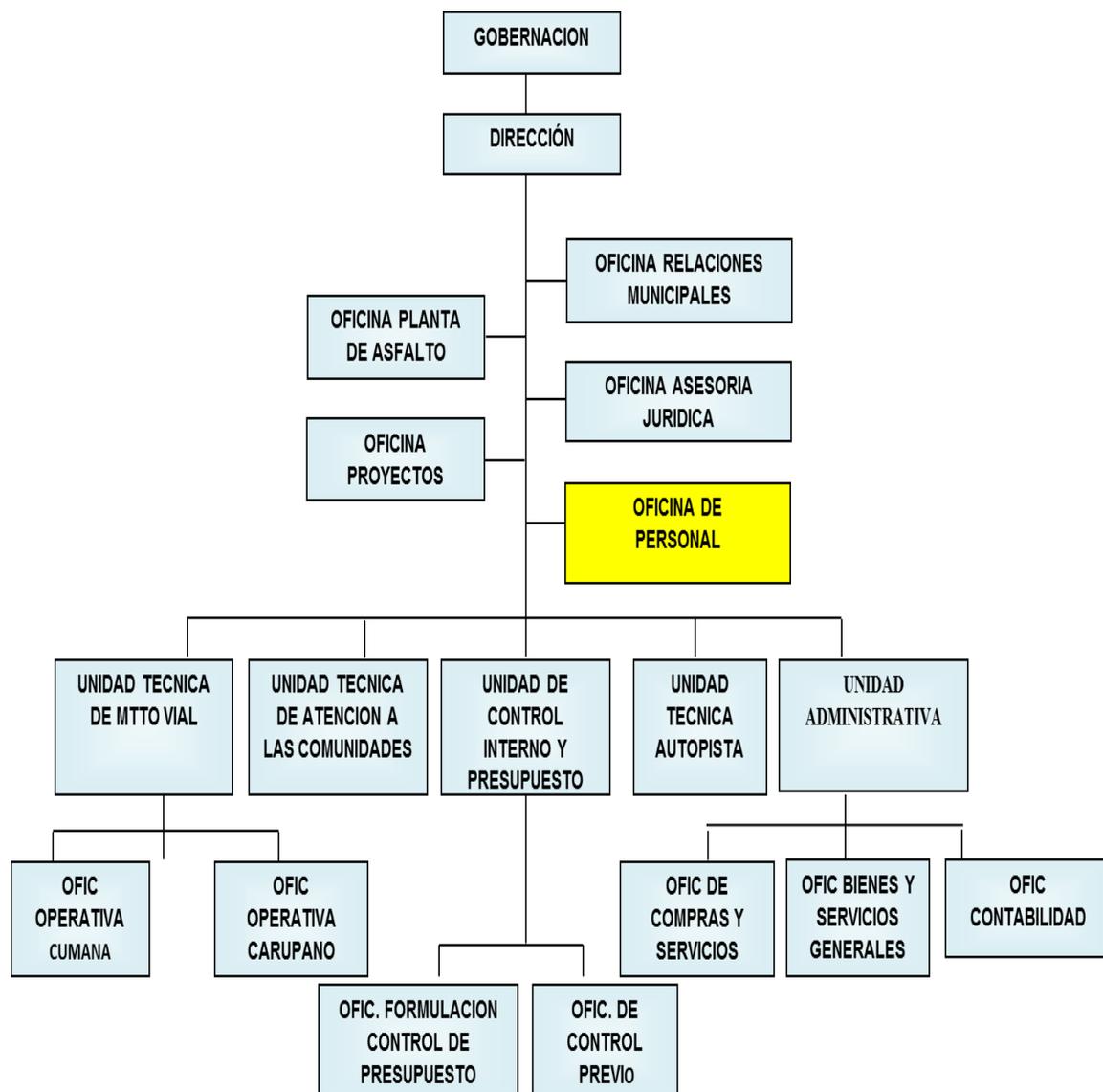
Una estructura organizativa bien diseñada tiene como objeto principal establecer las responsabilidades, tareas y roles de cada uno de los miembros que la conforman. Es decir, debe existir una organización donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Cada unidad estructural posee una interdependencia pero a su vez una relación entre sus funciones.

El SAVES posee un organigrama de tipo vertical donde se representa el funcionamiento de cada una de las unidades y oficinas que la integran, la cual además muestra las líneas de autoridad de mando que va desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de su estructura.

A continuación la estructura organizativa del Servicio Autónomo de Vialidad del Estado Sucre. Según publicación de Gaceta Oficial del Estado en edición Extraordinaria N° 228, de fecha 23 de febrero de 1996.

Estructura Organizativa General SAVES.



**Figura N° 8 Fuente: Oficina de personal (SAVES), 1996.**

- Descripción de la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre. (SAVES)

La Oficina de Personal del (SAVES), cuyo personal está conformado por una Jefa de Personal, tres (3) Analistas de Personal. Esta oficina tiene como objetivo primordial, velar por el cumplimiento y la aplicación de las

normas y procedimientos que en materia de administración de personal señalan las leyes y sus reglamentos

- Misión de la Oficina de Personal

Planificar, organizar, coordinar y controlar todo lo relacionado al factor humano, dependiente del (SAVES) a través de actividades propias de las relaciones laborales patrono-trabajador.

- Visión de la Oficina de Personal

Hacer de esta unidad que sirva de referencia al (SAVES) caracterizado por su ética, eficiencia, honestidad, compromiso y completa satisfacción del factor humano.

- Objetivo de la Oficina de Persona

Planificar, coordinar, dirigir y supervisar el sistema de recursos humanos del personal empleado y obrero, dependiente del (SAVES), a través de la ampliación de normativas existente de conformidad con lo establecido en las leyes laborales vigentes

- Funciones de la Oficina de Personal

- Verificar que los nombramientos de ingresos y ascenso hayan sido aprobados por la máxima autoridad administrativa del organismo.

- Garantizar que la política de reclutamiento y selección de personal se realice cumpliendo con los requisitos del personal que exigen las actividades del organismo, y que además se adapten a las técnicas, normas y procedimientos exigidos en la ley sobre el estatuto de función pública, en la ley orgánica del trabajo y su reglamento.
- Asegurar que la actuación del funcionario se ejecute a las leyes, normas e instrucciones inherentes a las responsabilidades del cargo que ocupa y velar por la transparencia en el cumplimiento de los deberes establecidos en el mismo, atendiendo en todo momento al resguardo del interés del público.
- Evaluar la efectividad del control interno, en lo referente a la supervisión de la puntualidad en la asistencia de los empleados y obreros del ente en cuestión.
- Garantizar que se ejecuten los planes y programas de desarrollo del personal a fin de satisfacer los requerimientos del factor humano.
- Determinar si los sueldos y salario han sido debida y uniformemente establecido según los cargos ocupados por el personal del servicio.
- Asegurar que los trabajadores gocen del servicio que establece la Ley de estatuto de la función pública y la ley organiza del trabajo.
- Comprobar que todas las obligaciones legales relativas a remuneración y deducciones, se hayan aplicado adecuadamente y en periodo correspondiente.

### **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:
    - N° 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:
    - N°10.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:
    - N°3. 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**

Para Arias (2006:102), la definición de términos básicos “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”.

- Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Serna, 2008).
- Emprender: Ibáñez (2001), establece que el término emprender describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad de crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente.
- Administración: para Chiavenato (2004:10) es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.
- Emprendedores: Para Lezana y Tonelli (1996), los emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente, pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos.
- Visión: Para Fleitman (2000), la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

- Misión: Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participante en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio (Serna, 2008).
- Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2008).
- Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2008).
- Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2008).

## **2.5 Operacionalización de las Variables de la Investigación**

Arias (2006:45), 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.

Álvarez (2008:59) 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 analizar la Visión del Emprendedor en la oficina de personal del servicio autónomo de vialidad del estado sucre se muestra a continuación el cuadro correspondiente a la sistematización de las variables de estudio (Cuadro N° 1)

### **Cuadro N° 1 Sistematización de las Variables**

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES
Estrategias para Emprender	Condiciones para Emprender	Competencias para Emprender		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Amplitud perceptual</li> <li>• Inteligencia social</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul>
		Áreas organizacionales	• Área Recursos.	Tiempo, dinero, material e instalación, recursos humanos.
			• Área Relaciones Interpersonales	Participa, enseña, sirve a los clientes, negocia.
			• Área Información.	Adquiere, organiza, interpreta y usa eficientemente los recursos.
			• Área Sistemas.	Entiende sistemas, corrige, mejora y diseña sistemas.
			• Área Tecnología	Selecciona tecnología, aplica tecnología y mantiene el equipo.
	• Área Habilidades básicas	Lectura, escritura, escuchar.		
	Elementos externos	• Factores económicos	Comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios.	
		• Factores políticos	Gobiernos nacionales, departamentales, locales, sistemas de gobierno, etc.	
		• Factores sociales	Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura.	
		• Factores tecnológicos	Las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.	
• Factores competitivos		El mercado, la competencia, la calidad y el servicio.		
• Factor geográfico		Topografía, clima, plantas, animales y 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 (2006:16) 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.

Tamayo y Tamayo (2003:37) por su parte, lo define como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

Balestrini (2006:125) se refiere al marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”.

Finalmente para Finol y Camacho (2008:80) el marco metodológico está referido a “la forma como se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”

En conclusión, toda investigación debe fundamentarse en un marco metodológico que le defina el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. A esos elementos se refiere este tercer capítulo, definidos por separado.

### **3.1.- Nivel de la Investigación.**

El nivel de investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende de la misma. Así se tiene que una investigación puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa (Arias, 2006).

- La 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.
- La investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.
- La investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causas-efectos.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación corresponde a un nivel de investigación descriptiva, por cuanto se estudian los diferentes factores que permitan establecer estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

### **3.2. Tipo de Investigación**

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las interrogantes del estudio, el investigador debe seleccionar un diseño de investigación,

definido por Arias (2006:26) como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problemas planteado”. En este caso, los tipos de investigación son:

- La investigación documental, es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales.
- La investigación de campo, es cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación alguna por parte del investigador.
- La investigación experimental, es cuando se somete el objeto de estudio a determinadas condiciones o estímulos para observar los efectos o reacciones que se producen.

Por lo anterior, y en concordancia con el problema planteado y los objetivos preestablecidos, este estudio es de campo, pues los datos, no sólo se recolectan de libros, tesis, documentos, leyes, revistas e información en línea, sino que se obtienen de manera directa en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), a fin de realizar el análisis respectivo.

### **3.3. Población y Muestra**

La población es un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones en la investigación.

Para Tamayo y Tamayo (2005:176), la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluyen la totalidad de unidades de análisis entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un estudio de un conjunto números de entidades que

participan de una determinada característica, y se le denomina poblaciones por constituir la totalidad del fenómeno adscritos a un estudio o investigación.

La población representa el universo de individuos, grupos, objetos o medidas que se toman en consideración, para su posterior análisis al respecto. Por su parte, Sabino (2002:41) señala que, la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las condiciones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instrumentos o cosas), a las cuales se refiere la investigación de la población, es conveniente por razones prácticas extraer muestras o partes representativas del universo.

En la investigación, la población y la muestra es igual, por cuanto es finita, se conoce el número de trabajadores y es manejable. La población es el conjunto total representado por personas, instrumentos o cosas objetos de estudio en la investigación, cuando ésta, es muy representativa se recomienda el uso de unidades muestrales para su fácil abordaje, en este caso no se determinó muestra, por cuanto la población es finita y se consideró manejable. En este sentido, la misma está representada por, cuatro (04) empleados que trabajan en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre.

### **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 (2006:111) 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”.

Las técnicas: “se refieren a los métodos que se emplearán para la interpretación de los datos recogidos” (Instructivo para la elaboración de Proyecto de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, 2006:15).

Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la entrevista, la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), análisis documental, entre otros” (Arias, 2006:69-73).

- La observación directa: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La entrevista: es una técnica basada en un diálogo o una conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular.

En tal sentido, la técnica empleada es la encuesta escrita, en modalidad cuestionario, contentivo de una serie de preguntas cerradas que permitieron el análisis interno y externo de la referida oficina para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas asociadas, en relación estrategias para emprender en el Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

El análisis de la información de las respuestas suministradas son reflejadas mediante gráficos y tablas, que proyectan los resultados con los datos que guardan relación con los objetivos específicos de la investigación, además se digitalizan, interpretan y plasman en el informe final, el cual se divulga mediante una presentación oral. Así mismo, este trabajo de investigación tiene cualidades publicables.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE PERSONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO SUCRE (SAVES)**

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 al personal que labora en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), 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 oficina, en el caso de esta investigación, la población está determinada de la siguiente manera (1) jefe de personal y (3) asistentes administrativos haciendo un total de 4 empleados.

Se analizaron los resultados obtenidos tomando en cuenta 58 preguntas las cuales conforman un instrumento de recolección de información, con el fin de 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, para 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 Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

#### **4.1 Condiciones para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).**

Delamare y Winterton (Maldonado, 2018), establecen que las competencias necesarias para emprender variarán en las diferentes fases de

desarrollo organizacional (arranque, crecimiento, consolidación) y es más práctico pensar que tales competencias se encuentran en un equipo de personas y no un individuo.

En este tema se estudian todo lo relacionado a las competencias o condiciones para emprender en la oficina de SAVES, poniendo en práctica las diversas habilidades en las áreas correspondientes como lo son: área de información, área recursos, área relaciones interpersonales, área de sistemas, área de habilidades básicas, todas estas áreas han permitido que se desarrolle cualquier actividad de manera ordenada.

Las competencias para emprender son unas estrategias claras de lo que se quiere hacer dentro de la organización, específicamente en la oficina de SAVES, puesto a que esta oficina cuenta con su personal capacitado para ejercer en cada una de estas áreas competentes. También cuentan con los recursos tecnológicos, financieros y humanos como principales recursos para satisfacer y llevar a cabo cualquier arreglo y funcionamiento tanto de puentes, aceras, carreteras entre otros. Todo esto con el fin de brindarle a la población de estado su mejor beneficio referente a su actividad principal mencionada anteriormente.

Hay que tener siempre presente que el acto de emprender en sí, no sólo es característico de los negocios o el comercio, sino que es considerado una característica de las personas como individuos sociales que plantean mejorar su entorno. También que si se decide empezar a emprender utilizando ideas claras y concisas, se puede determinar una estructura amplia y clara con el fin de buscar las vías para lograr un mejoramiento a la economía del país.

- Cultura corporativa

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.

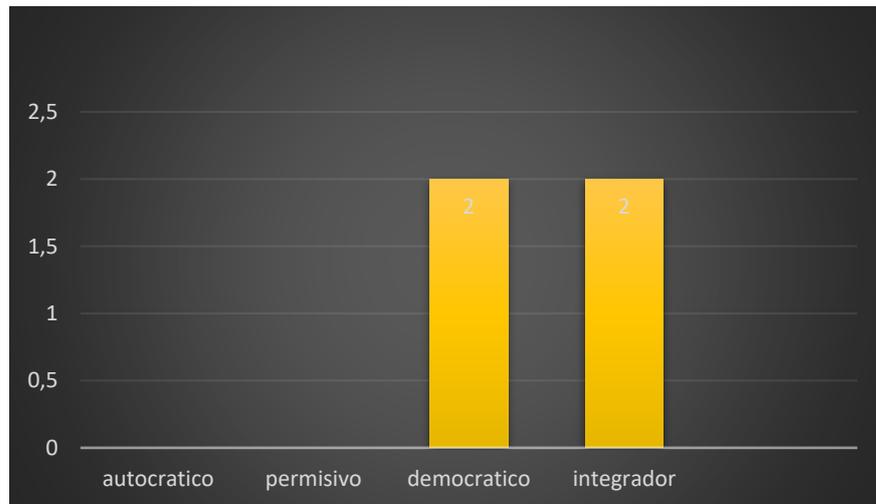
- Los fundadores

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. De acuerdo al cuestionario que se realizó en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, se le consultó a los empleado de esta oficina, sobre si se incorporan iniciativas y prioridades en las actividades a desarrollar en la organización por lo que, el 100% respondió que sí.

- Estilos 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. Seguidamente a los empleados, que afirmaron sobre las condiciones anteriores también, se les preguntó el estilo de dirección de la SAVES, por lo que un 50% respondió que el estilo que utilizaban era integrador y el otro 50% afirmó que su estilo de dirección era democrático (ver gráfico N° 1).

Grafica N° 1. Los directivos de la oficina de personal de SAVES, incorporan sus iniciativas, prioridades y principios en las actividades a desarrollar en la organización.



Fuente: autores 2018

- 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. De igual manera, en la misma modalidad nos dirigimos al personal y se les preguntó sobre si eran explícitos los principios y valores en la oficina de personal por lo que 100% nos dio una respuesta afirmativa “SI” lo cual esto es una de las estrategias que ha ayudado a los empleados de SAVES, a desarrollar sus labores totalmente con eficacia al paso del tiempo.

- Autonomía individual

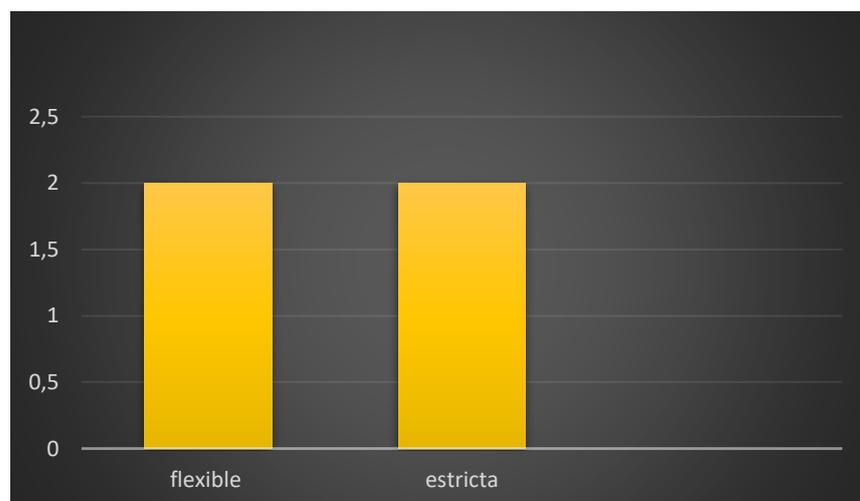
El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad

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. Así mismo se les pregunto a los empleados de la oficina de personal de SAVES, si ellos podían aplicar iniciativas y creatividad en sus actividades por lo que el 100% respondió que si colaboraban con las diferentes actividades que allí se presentaban dentro de esta oficina por lo que es de suma importancia para el logro de sus objetivos.

- 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. Se les realizò una pregunta con respecto a cómo era la estructura organizativa de SAVES, por lo que los encuestado respondieron de la siguiente manera el 50% respondió que era una estructura flexible y el otro 50% afirmó que era una estructura estricta. (Ver gráfico N° 2).

Grafica N° 2 Estructura organizativa de la Oficina de Personal de SAVES.

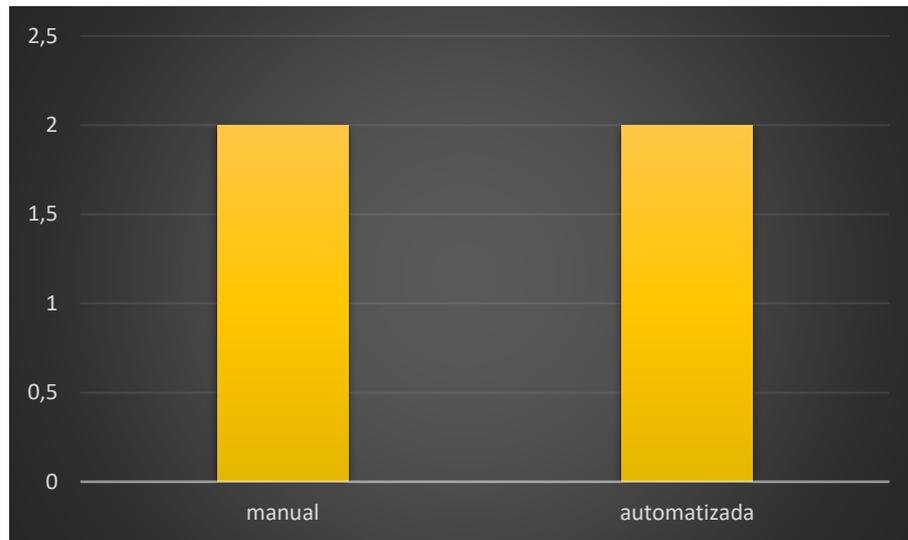


Fuente: autores 2018

- 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 crean una cultura. Unas son manuales, otras automatizadas. En la modalidad cuestionario que se aplicó a los 4 empleado de SAVES que conforman el 100% se les pregunto referente al sistema de apoyo utilizado para la distribución de la información por lo que el 50% de los encuestado respondió que era un sistema de apoyo automatizada y el otro 50% de los encuestado afirmó que era un sistema de apoyo totalmente manual. (Ver grafica N°3)

Grafica N° 3. Sistema de apoyo utilizado en la Oficina de Personal de SAVES para la distribución de información.



Fuente: autores 2018

- 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. Al igual se les pregunto a los encuestados en la oficina de personal de SAVES, si se sentían incentivado, evaluado, reconocido y sancionado respecto a su desempeño. Por lo que el 100% de los trabajadores afirmó que sí, que su desempeño eran totalmente evaluado y gratificado al momento de realizar cualquier labor.

- Estímulo del riesgo

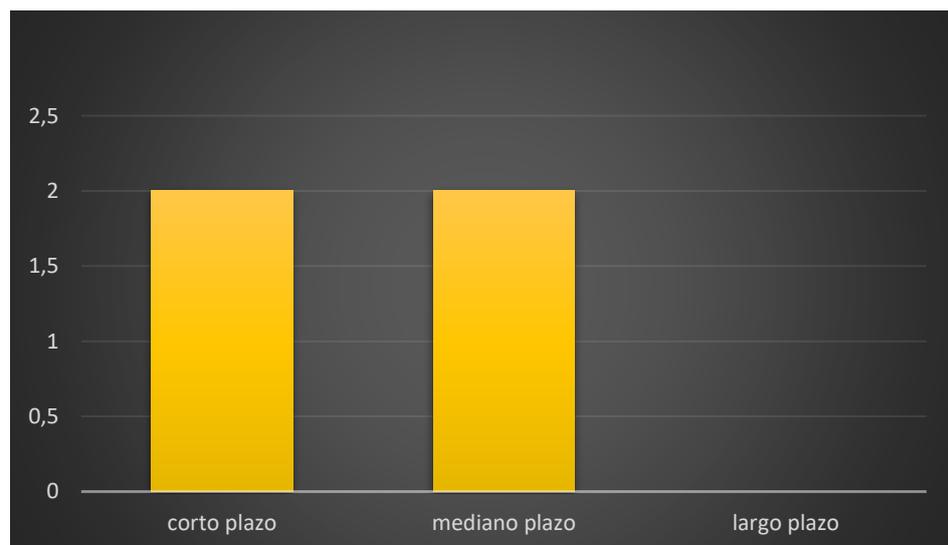
Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, innovación y el riesgo calculado. También se les pregunto con respecto si se estimulaba la innovación y el riesgo calculado por lo que su 100% afirmó con seguridad que si se estimulaba

y el riesgo calculado dentro de esta oficina debido a cada trabajo que se realiza diariamente, ellos aseguraron que es totalmente notorio todo cambio que estos realizan.

- 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. Referente a otra interrogante que surgió en el cuestionario que se implementó se les preguntó a los empleados que como se establecían los objetivos en la oficina de SAVES, por lo que un 50% de los encuestados respondió que su objetivo era de corto plazo y el otro 50% respondió que su objetivo era a mediano plazo. (Ver grafica N°4).

Grafica N° 4 Los objetivos en la Oficina de Personal de SAVES.

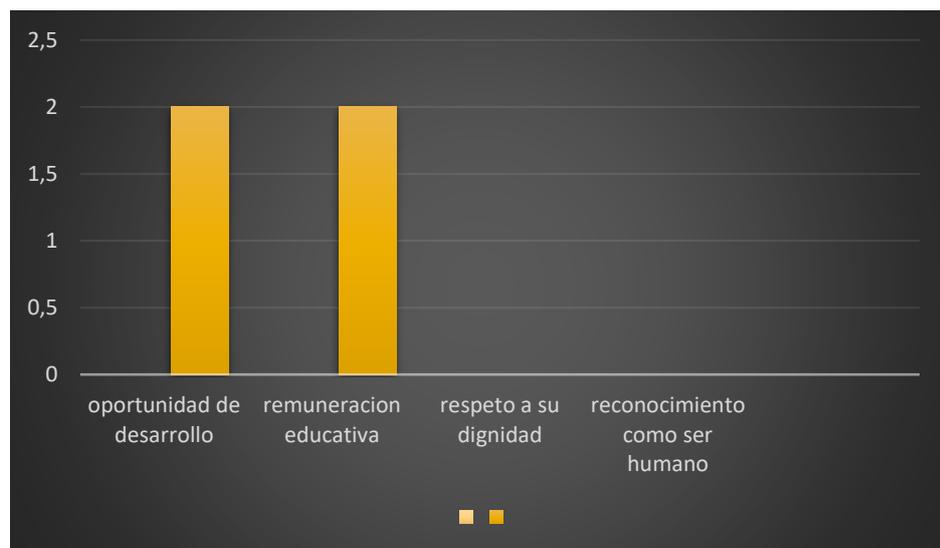


Fuente: autores 2018

- El talento humano.

El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso, pertenencia a la organización representa un elemento fundamental de la cultura empresarial. Seguidamente a los empleados de la oficina de SAVES, se les realizó una pregunta personal con respecto a lo que se le otorgaba al trabajador en mencionada oficina. Por lo que la respuesta a esta interrogante fue que un 50% respondió que su remuneración era equitativa y el otro 50% estableció que tenían oportunidades de desarrollarse con respecto al trabajo y las actividades que estos desarrollaban en este recinto. (Ver grafica N°5).

Grafica N° 5 Los aspectos mencionados a continuación se le otorga al trabajador de la Oficina de Personal de SAVES.



Fuente: autores 2018

- Condiciones para Emprender

En una organización, todo trabajador debe contar con ciertas competencias para emprender, y además se deben considerar las áreas organizacionales con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos de SAVES.

- Competencias para emprender

Las competencias necesarias para emprender variarán en las diferentes fases de desarrollo organizacional (arranque, crecimiento, consolidación) y es más práctico pensar que tales competencias se encuentran en un equipo de personas y no un individuo.

- Orientación al logro

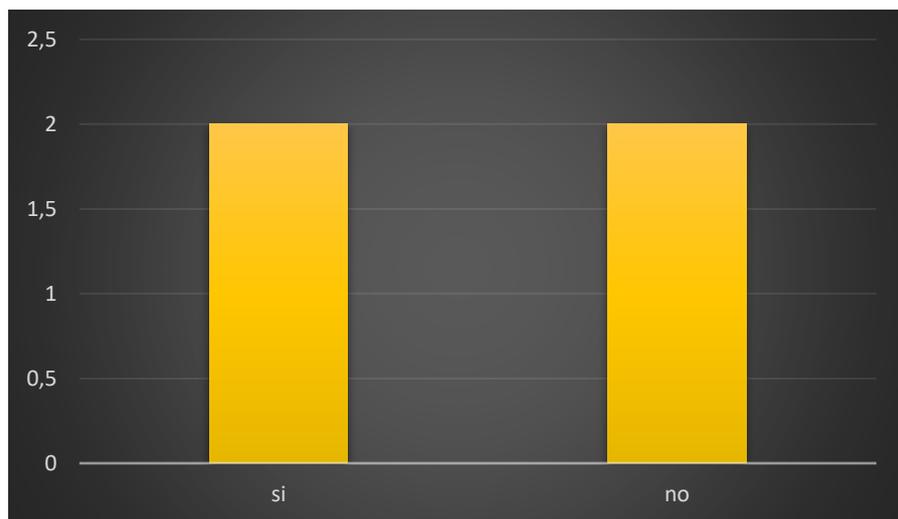
El esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas. Luego de esto también se les preguntó a los encuestado dentro de la oficina de personal de SAVES, con respecto a las condiciones y competencias para emprender dentro de esta oficina, específicamente si el esfuerzo de cada trabajador de la oficina de SAVES, se orientaba al logro de los objetivos de la antes mencionada por lo que el 100% de sus trabajadores confirmaron que cada esfuerzo, labor y actividad que estos realizan van enfocado al logro de cada objetivo de SAVES, por lo que es una satisfacción para ellos estar laborando en esta organización.

- Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común; pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas, También se realizó en la oficina de personal de SAVES, se hicieron diferentes interrogantes con respectos al trabajo en equipo dentro de ese recinto por lo que una de ellas fue específicamente si todo trabajador que conformaba esa oficina trabajaban con un objetivo en común por lo que su

respuesta se distribuyó de la siguiente manera un 50% afirmó que si se laboraba con un objetivo en común por lo que el otro 50% afirmó que no se trabajaban con un mismo objetivo, por lo que determinamos que se tiene que realizar un análisis exhaustivo dentro de esta oficina con el fin de darle solución a estas diferencias que están presente dentro de esta oficina. (Ver grafica N° 6)

Grafica N° 6 En la Oficina de Personal de SAVES todos trabajan con un objetivo común.



Fuente: autores 2018.

- Trabajo en equipo.

Se les realizó diversas preguntas con respectos a un tema de suma importancia como lo es el trabajo en equipo dentro de la oficina de personal se SAVES a continuación se presentan su interrogante y respuestas de este tema como lo es trabajo en equipo.

También se les realizó la siguiente interrogante que se refiere a si el trabajo en la oficina de SAVES, era cooperativo por lo que su 100% sin dudar afirmaron que era totalmente cooperativo cada actividad laboral que estos realicen dentro de esta oficina por lo que es muy grato y beneficioso en un futuro tanto para los trabajadores como para la organización en general. Continuando también surgió la siguiente interrogante a que si el trabajo que cada empleado realizaba dentro de esta oficina tenía una estructura organizativa, por lo que el 100% de sus encuestados afirmaron que si existía una estructura organizativa que favorecía la elaboración conjunta dentro de esta.

- Amplitud perceptual.

La gran habilidad del emprendedor es ser capaz de identificar ideas y convertirlas en oportunidades de negocio. Luego se les preguntó a cada empleado que conformaba la oficina de SAVES si existía amplitud perceptual, específicamente si cada trabajador que laboraba dentro de esta poseía habilidades para emprender en cualquier ámbito por lo que todos los encuestados respondieron que si poseían este tipo de habilidades, por lo que es gratificante que las personas que laboran dentro de esta tengan este tipo de motivación para que en algún momento de su vida pueden implementarlo. A cada trabajador que hacen vida dentro de esta oficina se les pregunto si ellos tenían capacidad para identificar cualquier idea y convertirla en una oportunidad provechosa tanto para el empleado como para la oficina por lo que su 100% afirmaron que si tenían este tipo de capacidad por lo que su de suma importancia porque pueden tener la oportunidad de ayudar a generar actividades importantes para el país.

- Inteligencia social.

Es la capacidad que tiene una persona de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea, es lo que hace que una persona sea capaz de tener mil amigos dispuestos a dar la cara por él, o lo que hace que una persona no tenga nadie con quien contar. Seguidamente en el cuestionario implementado se les pregunto a cada empleado sobre si tenían capacidad de entender y tratar de llevarse bien con la gente que los rodean por lo que su 100% respondió que sí que tenían la facilidad de tener una comunicación agradable dentro de esta oficina, debido que la comunicación es el principal valor que ellos han puesto en práctica desde sus inicios.

- Adaptabilidad al cambio.

Se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance objetivos que se han propuesto con antelación, lo cual está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado. Luego surgió la siguiente interrogante, específicamente si cada trabajador poseía la capacidad de asumir los cambios sin que esto altere los objetivos propuestos por lo que sus 4 trabajadores que hacen el 100% confirmaron que si contaban con esa capacidad para adaptarse a cualquier cambio que surja dentro de la oficina de SAVES. Los trabajadores de SAVES conciben como válidas las diferentes situaciones a lo que están acostumbrado fue otra interrogante que se implanto dentro del cuestionario que allí se realizó por lo que el 100% de sus trabajadores respondieron que si estaban acostumbrado a los diferentes cambios que se presentaban dentro de este organismo.

- Áreas organizacionales.

Comprenden las distintas áreas que se presentan en la organización debido a que cada una realiza su labor en cualquier espacio. Esto con el fin de que se cumpla con los cometidos dentro de esta organización.

- Área Recursos.

Identificación, organización, planificación y distribución de recursos  
Recurso tiempo. Selecciona las actividades concernientes a la meta, las clasifica, distribuye el tiempo y prepara programas y les hace seguimiento. Las actividades que se realizan en SAVES se orientan en base a las metas fue otra interrogante que se realizó a cada empleado en la oficina por medio del cuestionario por lo que su 100% de los encuestado respondió que sí, que cada actividad y labor que se realiza dentro de esta se orienta con base en las metas. Puesto a que ellos están enfocados en cumplir con cada uno de los objetivos que tiene SAVES, trabajando de la mejor manera. Su implementación nos ayudó a realizar un análisis concreto de las diferentes actividades que allí se realizan.

Por lo que una de las preguntas fueron: que si se hacía uso eficiente de cada presupuesto para cada actividad que estos realizan, otra de estas fue que si se usaban de forma eficiente cada material y espacio como parte de lo que realiza esta oficina, seguidamente surgió otra interrogante dentro de este cuestionario por lo que es específicamente si se evaluaba el desempeño de cada personal y si se cumplía el proceso de retroalimentación, por lo que esto es muy importante dentro de cada organización por que los ayuda a descifrar las diferentes oportunidades y amenazas que rodea tanto al trabajador como a la oficina, todas estas interrogantes que se realizaron fueron de ayuda para determinar el grado de importancia al momento de utilizar y administrar los recursos dentro de esta oficina.

- Área Relaciones Interpersonales

- Participación fluida en equipos de trabajo: Enseña a otros compañeros nuevas habilidades, este tipo de tema nos ayudara a determinar la relación y el compromiso que arroja el trabajo en grupo que realizan los empleados dentro de esta oficina, con el fin de crear un ambiente propicio para realizar cualquier actividad que vaya en beneficio y en pro de cumplir los objetivos impuestos por esta oficina. En esta área se decidió relacionar distintas interrogantes que estaban destinadas referente al área de las relaciones interpersonales dentro de la oficina. también se realizó a los empleado de la oficina de SAVES otra interrogante por lo que se refiere a si había una participación fluida en los equipos de trabajos dentro de esta oficina al momento de realizar cualquier actividad dentro o fuera de esta, luego se les pregunto también si ellos compartían sus conocimientos en los demás compañeros de trabajos que laboran en SAVES por lo que esto es muy importante ya que cada quien puede poseer conocimientos que otros no poseen por lo que se debe impartir esta característica dentro de esta oficina, por lo que el 100% de los empleados que conforman esta oficina respondieron a las interrogantes mencionadas anteriormente que SI se llevaba a cabo cada una de estas características por lo que es muy fructífero para cada organización.

- Sirve a los clientes

Usa o prepara presupuestos, hace pronósticos, mantiene registros y hace ajustes para cumplir sus objetivos. Surgió también que si los empleados de SAVES atienden cada solicitud de las demás oficinas que conforman esta organización a lo que todos sus empleados respondieron que si lo que nos hace el 100%, por lo que es de suma importancia que existe esta relación con todas estas oficinas que están presente dentro de la organización.

- Ejercita el liderazgo

Almacena, distribuye y usa materiales o espacio en forma eficiente. El liderazgo se ejercita mediante la comunicación de idea fue otra interrogante que surgió en el cuestionario que se implementó en la oficina de SAVES, a lo que sus cuatros empleados que hacen nuestro 100% respondió con firmeza que si por lo que nos parece importante que implemente este tipo de valor que es la comunicación al momento de establecer el liderazgo.

- Trabaja con la diversidad

Trabaja bien con hombres y mujeres con diferente preparación. También se les pregunto si existía igualdad en el trato de cada personal que laboran dentro de esta oficina por lo que el 100% de los encuestados que conforman 4 empleados respondieron con firmeza que si se implementaban cada una de estas interrogantes con total normalidad.

- Área de Información

En la oficina de personal de SAVES se les realizó una pregunta a los empleados respecto a los aspectos relacionados con la información que estos manejan, se les presento una serie de opciones por lo que el 100% de sus empleados respondieron con firmeza que el aspecto relacionado a las informaciones presentadas en esta oficina fue que se usa de forma eficiente para procesar cualquier información que se maneje dentro de este recinto.

- Área de Sistemas

Comprende las interrelaciones complejas en cuanto a cada sistema que se utiliza dentro de esta oficina, ya que esta se caracteriza por contar con cualquier tipo de sistemas al momento de que se presente cualquier actividad.

- Entiende los sistemas

Sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y los maneja efectivamente. A los empleados que conforman la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES se les realizó una pregunta referente a si ellos entendían de manera clara el funcionamiento de los sistemas por lo que su 100% respondió que si entendían cada uno de los sistemas que allí se utilizaban, por lo que es muy importante para esa oficina, ya que cada uno de sus empleados puede realizar cualquier actividad que se trate de este tema.

- Monitorea y corrige el desempeño

Distingue las tendencias, predice los impactos sobre las operaciones del sistema, diagnostica las operaciones en el desempeño de los sistemas y corrige su mal funcionamiento, Seguidamente se les pregunto también que si el sistema el cual ellos utilizan también corrige y monitorea cualquier desempeño de los trabajadores por lo que también su 100% respondió con firmeza que si se monitoreaba y se corregía cualquier desempeño de los trabajadores por lo que es muy provechoso para ellos porque por medio de esto se puede determinar el grado de compromiso el cual cada empleado realiza su labor dentro de la oficina.

- Mejora o diseña sistemas

Sugiere modificaciones a los sistemas existentes y desarrolla sistemas nuevos o alternativos para mejorar el desempeño. En SAVES también se les pregunto si se mejoraban los sistemas que ellos utilizaban o se diseñaban otros por lo que su 100% en esta oportunidad afirmó que si se mejoraban y diseñaban nuevos sistemas al pasar del tiempo ya que eso es un instrumento el cual se va actualizando con el fin de mejorar las formas de trabajo de los empleados.

- Área de Tecnología

Es la Capacidad con la que cuenta la empresa para trabajar con una variedad de tecnologías y que cada empleado se sienta más cómodo cumpliendo sus funciones.

- Selecciona Tecnologías

Escoge procedimientos y herramientas o equipos, incluyendo computadoras y tecnologías relacionadas. También se les pregunto que si la nueva tecnología estaba relacionada con el trabajo que cada uno desempeña por lo que sus 4 empleados que forman un 100% respondió con firmeza que si, por lo que es muy importante e interesante ya que la tecnología al pasar del tiempo se va innovando y es muy bueno que en esta oficina se vayan adaptando a cualquier cambio tecnológico existente actualmente para el logro y el beneficio de la misma en el futuro.

- Aplica la tecnología a la tarea, mantiene el equipo y lo prepara.

Luego de esto también se les pregunto a los empleado por medio de un cuestionario si conocían el funcionamiento tecnológico de los equipos de la oficina, en pocas palabras si dominaban toda la tecnología existente en dicha oficina, al igual también se les pregunto si por medio de los equipos tecnológicos se la daba solución a cada problema que está presente dentro de esta oficinas, también se les realizó una pregunta referente a si entendían e interpretaban toda información escrita o manuales con respecto a los programas que se utilizan en la oficina de SAVES, por lo que cada empleado encuestado dentro de esta oficina respondía a las interrogantes antes planteadas que si dominaban y llevaban a cabo cada actividad e información que se encontraba internamente en la oficina del servicio autónomo de vialidad del estado sucre SAVES, por lo que su 100%

respondió con firmeza que si dominaban todo lo que tenía que ver con tecnología al momento de realizar cualquier actividad.

- Área de Habilidades básicas

Lectura, escritura, escuchar y hablar fueron el tema principal sobre las habilidades que poseían estos trabajadores dentro de la oficina de SAVES , esas habilidades se ponen en práctica para realizar el trabajo y mejorar cualquier trabajo que esté relacionada directamente con la oficina de SAVES. Seguidamente se les realizaron otras series de pregunta con respecto a las diferentes habilidades básicas que cada empleado dominaban dentro de esta oficina, específicamente sobre si los empleados comunicaban cada información o mensaje como cartas, directrices entre otros. Al igual también se llevó a cabo una pregunta con respecto a si cada empleado que conforma esta oficina recibía, atendía, interpretaba y respondía mensajes verbales dentro de la oficina de SAVES, seguidamente se les pregunto también a cada uno de los trabajadores que conformaban esta oficina si realizaban y comunicaban sin ninguna dificultad alguna información de la oficina de SAVES. A lo que cada uno de los empleados que hacen el 100% (4 empleados), que laboran dentro de esta oficina sin ningún inconveniente respondieron con firmeza que si ponían en práctica y sin ninguna dificultad cada habilidad básica que esto posee ya que ellos los hacen con el fin de cumplir con las tareas que se le recomienda y todo es por el beneficio de la oficina.

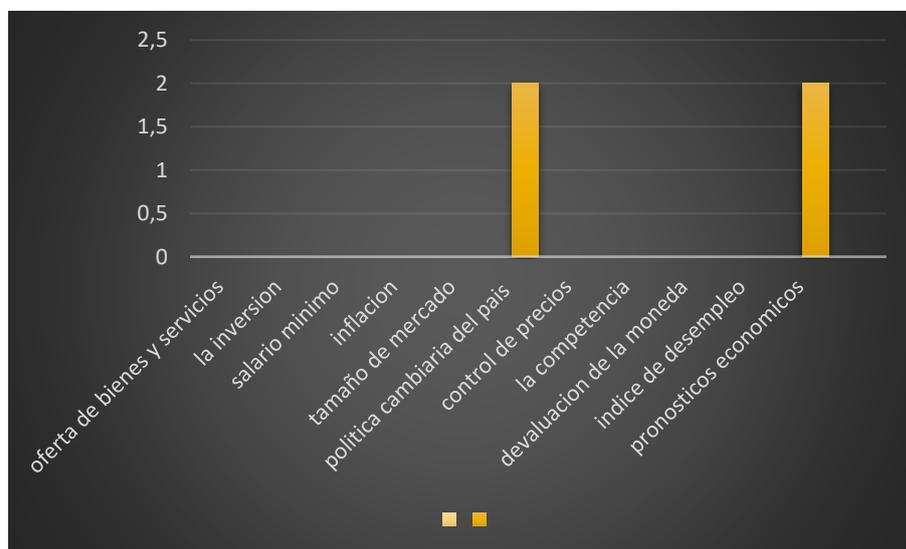
#### **4.2 Elementos externos que influyen para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).**

- Factores económicos

Entrando en el factor económico un tema totalmente interesante también se les realizó una pregunta el cual fue, que factor económico influía a cada

empleado al momento de emprender, de acuerdo a todas las opciones que se presentaron estuvo presente una diferencia de opiniones el cual estuvo dividida en: que un 50% de los encuestados respondió que las políticas cambiarias del país era uno de los factores que influían al momento de emprender y el otro 50% respondió que era debido a los pronósticos económico existentes actualmente (ver grafica N°7).

Grafica N° 7 Factores económicos influyen para emprender en la Oficina de Personal de SAVES.



Fuente: autores 2018

Acerca del grado que influyen en los factores económicos a los empleado, al momento de emprender fue otra pregunta que se les realizó a cada empleado que conforma la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, por lo que los empleados que conforman el 100% respondieron con firmeza que el grado que influyen a los empleados al momento de emprender era total mente medio.

- Condiciones políticas y legales

Las condiciones políticas, gubernamentales y legales influyen al empleado de la oficina de SAVES al momento de emprender, fue otra de las preguntas que se les realizó a los empleados con el fin de que nos dijeran sus inquietudes y opiniones a través de las diferentes opciones. De acuerdo a los aspectos políticos presentes actualmente se les realizó una serie de preguntas a cada empleado de la oficina de personal de SAVES, lo cual una de ellas fue si la situación política del país los afectaba al momento de prender, seguidamente se les pregunto si la diferencia de ideología política entre sus compañeros afectaba también la actividad de emprender y también se les preguntó si la nueva normativa del país afecta la gestión de emprender a los trabajadores dentro de la oficina de SAVES, por lo que cada uno de sus empleados dentro de esta oficina que son 4, el cual conforman el 100% dejaron claro que ningún factor político era una gran dificultad para cada trabajador al momento de emprender que las medidas políticas implementadas actualmente era una solución y beneficio para cada trabajador en todo el país. Y con respecto a las normativas legales piensan que son las adecuadas ya que ellos plantean que se hicieron para proteger el trabajo y los beneficios de todos los trabajadores actualmente.

- Condiciones Socioculturales

De acuerdo al cuestionario que se implementó a los trabajadores de la oficina del servicio autónomo de vialidad del estado sucre SAVES se les realizó diferentes preguntas acerca de sus condiciones socioculturales, específicamente si las diferentes costumbres, y valores afectaban las estrategias de cada empleado al momento de emprender, también en el mismo cuestionario se les pregunto acerca de que si la inseguridad y las manifestaciones publican incidan en los trabajadores al momento de emprender, a lo que cada uno de sus trabajadores que hacen el 100% (4 trabajadores ), con certeza respondieron que no tenían ningún inconveniente con las interrogantes anteriores al momento de emprender, debido a que ellos piensan que el emprender es un actividad de suma importancia actualmente y que se deberían de afincarse en todos los problemas que está

pasando nuestro país para así buscar la mejor estrategia al momento que se decida emprender.

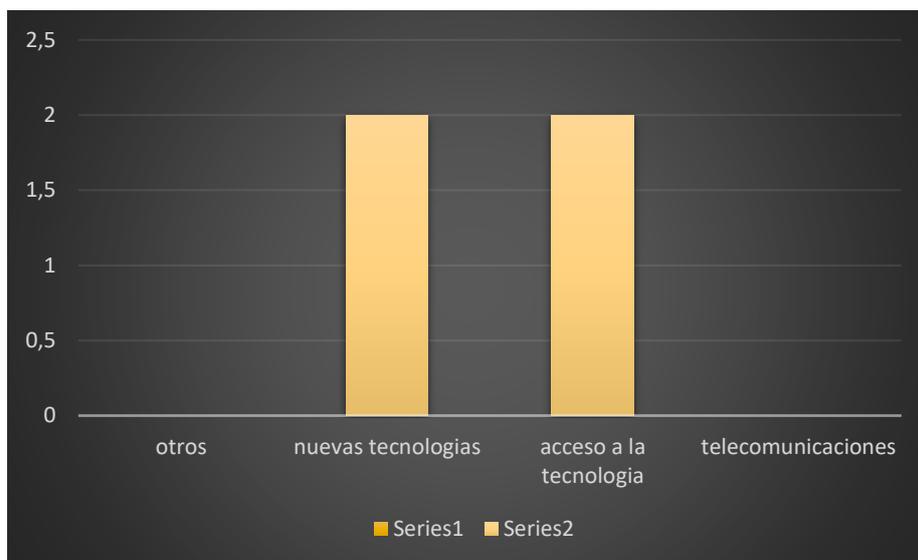
- Condiciones Demográficas

También se les realizó una pregunta con respecto a su condiciones demográficas, la cual fue si la edad, el sexo y el estado civil afectan a un trabajador al momento de emprender, por lo que el 100% de sus trabajadores con un NO respondieron a la pregunta que se les estaba formulando, también acotaron que eso no era de gran inconveniente debido a que todos somos iguales y que ellos no sabían cuál de esas personas podían tener un plan exitoso el cual ayude a la solución de tantos problemas que actualmente estamos pasando, también para emprender no se tiene que ver ni el sexo ni el estado civil, lo que se necesita es una persona que se arriesgue y demuestre todas sus virtudes en este campo tan interesante y que actualmente hace falta.

- Tecnología

Con respecto a la tecnología también se les formulo una pregunta a los trabajadores de esta oficina el cual fue sobre los aspectos tecnológicos que influían al momento de emprender lo cual su respuesta estuvo dividida en esta oportunidad y se distribuyó de la siguiente manera un 50% respondió que debido a las nuevas tecnologías que existían actualmente y el otro 50% respondió y aseguro que debido a la facilidad de acceso a la tecnología que tienen cada uno de los empleado ya que ellos aseguran que cuentan con todo el campo tecnológico si en algún momento de su vida deciden iniciar con esta tarea que es emprender. (Ver grafica N° 8)

Grafica N° 8 Los aspectos tecnológicos mencionados que influyen en la Oficina de Personal de SAVES para emprender.



Fuente: Autores 2018.

Seguidamente en el mismo cuestionario se les pregunto acerca si los avances tecnológicos son beneficiosos al momento de emprender, también se les pregunto si los nuevos avances tecnológicos en materia de computación son importantes al momento de emprender, a lo que el 100% de sus trabajadores que laboran en esta oficina respondieron que sí, la tecnología y los nuevos avances tecnológicos son beneficiosos e importante de emprender debido que esos arrojan un apoyo rotundo aquella persona que decida iniciar con esta actividad y para ellos se les hace totalmente sencillo este término de la tecnología ya que en interrogantes anteriores han asegurado que cuentan con todo el conocimiento sobre este tema y que lo dominaban con total facilidad.

Por último se les realizó una interrogante con respecto en qué grado incidían los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones al momento de emprender lo cual su 100% respondieron que era alto el grado de incidencia

que tenía la nueva tecnología en los trabajadores que decidan emprender por lo que es de notarse debido a que ellos cuentan con todo este equipo técnico y lo importante que dominan este tema con total cabalidad.

### **4.3 Diagnóstico estratégico para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).**

Para Serna (2008), 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 elementos internos en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES) se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades presentes en dicha organización

#### **4.3.1 Fortalezas y Debilidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).**

Cuadro N° 2 Fortalezas y debilidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

<b>Fortalezas y Debilidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).</b>		
<b>Aspectos Generales</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y Debilidades</b>
<b>Cultura corporativa</b>	incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial	Fortaleza: el personal conoce todos los aspectos relacionados a esta oficina por lo que garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como

		organización
Los fundadores	son primordiales en la etapa inicial de cada compañía	Fortaleza: la empresa tiene los objetivos bien planteado debido a que también se incorporan iniciativas y prioridades en las actividades a desarrollar en la organización
Estilos de dirección	Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección.	Fortaleza: la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización Debilidad: los empleados no poseen un solo estilo de dirección.
La claridad de los principios organizacionales	Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional	Fortaleza: pueden desarrollar sus labores totalmente con eficacia al paso del tiempo.
Autonomía individual	Autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura.	Fortaleza: cada empleado realiza sus actividades en las diferentes oficinas que lo coloquen.
Estructura	La estructura organizacional crea cultura que requieren abundantes normas y procedimientos.	Fortaleza: cuenta con los requisitos necesarios para que cada trabajador realice sus funciones. Debilidad: la estructura de SAVES. Debe ser uniforme en cuanto a su estructura.
Sistema de apoyo	Una organización se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa.	Fortaleza: la organización cuenta con 2 sistemas de apoyo (manual, automatizado). Debilidad. Deben complementarse bien para no crear confusión y presentar la información veraz.
Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones	La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros	Fortaleza: cada desempeño que el trabajador realiza es evaluado y gratificado en todos os aspectos.

	crea cultura. Los sistemas de evaluación, oficio y desempeño.	
Estímulo del riesgo	Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo.	Fortaleza: se estimula el riesgo calculado dentro de esta oficina debido a cada trabajo que se realiza diariamente.
Direccionamiento estratégico	Esta visión corporativa influye en la configuración de la cultura organizacional	Fortaleza: poseen los objetivos facilitando el logro. Debilidad: no poseen conocimiento en cuanto a los objetivos de la organización (corto plazo, mediano plazo).
El talento humano	Talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso, un elemento fundamental de la cultura empresarial	Fortaleza: cada empleado tiene la capacidad de realizar cada trabajo que se relación a esta oficina.
<b>Condiciones para Emprender</b>		
<b>Competencias para emprender</b>		
Orientación al logro	El esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.	Fortaleza: cada empleado tiene las metas y los objetivos de SAVES bien fijados desde el primer día que realizan sus actividades.
Trabajo en equipo	el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común	Fortaleza: la empresa cuenta con grupos establecidos para realizar cualquier actividad.
Amplitud perceptual	Habilidad del emprendedor es ser capaz de identificar ideas y convertirlas en oportunidades de negocio.	Fortaleza: el personal identifica oportunidades para hacer cualquier actividad, que se presente dentro de la organización.
Inteligencia social	Capacidad que tiene una persona de entender, tratar y llevarse bien con la gente	Fortaleza: tienen la facilidad de tener una

	que le rodea.	comunicación agradable dentro de esta oficina.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance objetivos que se han propuesto con antelación.	Fortaleza: cuentan con la capacidad para adaptarse a cualquier cambio que surja dentro de la oficina de SAVES. Debilidad: actualmente se están presentando cambios tantos políticos y económicos en el país que pueden ser negativos en esta oficina.
<b>Áreas organizacionales</b>		
<b>Área Recursos</b>		
Recurso tiempo, dinero, materiales e instalaciones y recursos humanos.	Actividades concernientes a la meta, las clasifica, distribuye el tiempo y prepara programas y les hace seguimiento.	Fortaleza: cada actividad y labor que se realizan dentro de esta oficina se orienta con base en las metas. están enfocados en cumplir con cada uno de los objetivos que tiene SAVES, aprovechamiento óptimo del dinero disponible
<b>Área Relaciones Interpersonales</b>		
Participación fluida en equipos de trabajo, enseña a otros compañeros nuevas habilidades.	Se determina la relación y el compromiso que arroja el trabajo en grupo que realizan los empleados dentro de esta oficina.	Fortaleza: se evidencia la participación fluida en equipos de trabajo, se enseña a otros compañeros nuevas habilidades, al momento de cumplir con cualquier labor.
Sirve a los clientes	Usa o prepara presupuestos, hace pronósticos, mantiene registros y hace ajustes para cumplir sus objetivos	Fortaleza: atienden a cada empleado que se dirige a esta oficina con cualquier propuesta. Debilidad: no cuentan con un tiempo fijo para dar respuesta a los empleados.
Ejercita el liderazgo	Ejercita mediante la comunicación que existe	Fortaleza: comunicación al momento de establecer el

	dentro de la oficina, al igual que esta almacena, distribuye y usa materiales o espacio en forma eficiente.	liderazgo.
Trabaja con la diversidad	Trabaja bien con hombres y mujeres con diferente preparación.	Fortaleza: existe igualdad en el trato de cada personal que laboran dentro de esta oficina.
<b>Área de Información</b>		
<b>Área de Sistemas</b>		
Entiende los sistemas	Sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y los maneja efectivamente	Fortaleza: entienden cada uno de los sistemas que en la oficina de personal se utilizan
Monitorea y corrige el desempeño	Distingue las tendencias, predice los impactos sobre las operaciones del sistema, diagnostica las operaciones en el desempeño de los sistemas y corrige su mal funcionamiento.	Fortaleza: Se monitorea y se corrige el desempeño de los trabajadores por lo que es muy provechoso para ellos porque; por medio de esto se puede determinar el grado de compromiso del empleado.
Mejora o diseña sistemas	Sugiere modificaciones a los sistemas existentes y desarrolla sistemas nuevos o alternativos para mejorar el desempeño.	Fortaleza: se actualizan los sistemas con el fin de mejorar las formas de trabajo de los empleados.
<b>Área de Tecnología</b>		
Selecciona Tecnologías	Escoge procedimientos y herramientas o equipos, incluyendo computadoras y tecnologías relacionadas.	Fortaleza: se trabaja en conjunto y en relación a los cambios tecnológicos. Debilidad: la tecnología evoluciona y no se cuenta con el presupuesto acorde para la actualización y comprar todo el equipo que se necesita.
Aplica la tecnología a la tarea, mantiene el equipo y lo prepara	Si dominan y llevan a cabo cada actividad e información que se encontraba internamente en la oficina del servicio	Fortaleza: cuentan con el equipo tecnológico al momento de realizar cualquier trabajo en relación a esta oficina.

	autónomo de vialidad del estado sucre SAVES.	
<b>Área de Habilidades básicas</b>	La lectura, escritura, escuchar y hablar, son habilidades que se ponen en práctica para realizar el trabajo y mejorar cualquier actividad relacionada directamente con la oficina de SAVES.	Fortaleza: ponen en práctica las habilidades de la lectura, escritura, el escuchar y el hablar, con el fin de cumplir con las tareas encomendadas en beneficio de la oficina.

Fuente. Autores. 2018.

#### 4.3.2 Oportunidades y Amenazas para Emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

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 Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Cuadro N° 3 Oportunidades y Amenazas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Oportunidades y Amenazas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).		
Entorno Específico	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas

Factores económicos	Las políticas cambiarias del país es uno de los factores que influyen al momento de emprender y los pronósticos económicos existentes actualmente.	Amenaza: Las políticas cambiarias y los pronósticos económicos existentes, afectan las iniciativas en cuanto al emprender.
Condiciones políticas y legales	El factor político es una gran dificultad para cada trabajador al momento de emprender y las medidas políticas implementadas actualmente era una solución y beneficio para cada trabajador en todo el país. Y con respecto a las normativas legales piensan que son las adecuadas, ya que ellos plantean que se hicieron para proteger el trabajo y los beneficios de todos los trabajadores actualmente.	Oportunidad: las normas legales son adecuadas, ya que se hicieron para proteger el trabajo y los beneficios de todos los trabajadores. Amenaza: los factores políticos pueden afectar las iniciativas para emprender en el personal de la oficina.
Condiciones Socioculturales	La educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura son factores importantes en el emprender y actualmente es propicia la búsqueda de iniciativas para emprender.	Oportunidad: La educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura son factores importantes en el emprender. Amenaza: actualmente la inseguridad que los rodea no es propicia para que los trabajadores se sientan creativos.
Condiciones Demográficas	Los relativos a la a la edad, sexo, conocimientos, de los trabajadores de SAVES	Oportunidad: los empleados están comprometido al momento de realizar su trabajo sin importar y edad sexo.

Tecnología	Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.	Oportunidad: cuentan con todo el campo tecnológico. Amenaza: se puede volver muy compleja y costosa al pasar del tiempo.
------------	--	---

Fuente. Autores. 2018.

4.3.3 Impacto de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Cuadro N° 4 Matriz de Impacto de las Fortalezas y Debilidades presentes en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Aspectos Generales</b>									
Cultura corporativa	X						X		
Los fundadores	X						X		
Estilos de dirección	X				X		X	X	
La claridad de los principios organizacionales		X						X	
Autonomía	X						X		

individual									
Estructura	X				X		X	X	
Sistema de apoyo	X				X		X		X
Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones	X						X		
Estímulo del riesgo	X						X		
Direccionamiento estratégico	X						X		
El talento humano	X				X		X	X	
Orientación al logro	X						X		
Trabajo en equipo	X						X		
Amplitud perceptual	X							X	
Inteligencia social	X						X		
Adaptabilidad al cambio	X				X		X	X	
Recurso tiempo	X						X		
Participación fluida en equipos de trabajo, Enseña a otros compañeros nuevas habilidades,		X						X	
					X		X	X	

Sirve a los clientes	X								
Ejercita el liderazgo	X						X		
Trabaja con la diversidad	X						X		
Área de Información	X						X		
Entiende los sistemas	X						X		
Monitorea y corrige el desempeño	X						X		
Mejora o diseña sistemas	X						X		
Selecciona Tecnologías	X				X		X	X	
Aplica la tecnología a la tarea, Mantiene el equipo y lo prepara	X						X		
Área de Habilidades básicas	X						X		

Fuente. Autores. 2018.

4.3.4 Impacto de las Oportunidades y Amenazas para Empezar en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Cuadro N° 5 Análisis de Impactos de los elementos externos en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Entorno Específico</b>									
Factores económicos	X						X		
Condiciones políticas y legales	X				X		X		
Condiciones Socioculturales	X			X			X		
Condiciones Demográficas	X						X		
Tecnología	X						X		

Una vez realizada la matriz de impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), se elabora la hoja de trabajo que servirá como base para el análisis DOFA. El cuadro N° 06 muestra la hoja de trabajo donde se confrontan todas las fuerzas de impacto alto antes mencionadas.

Cuadro N° 6 hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas legales.</li> <li>• Educación, salud, seguridad, empleos.</li> <li>• Buena comunicación.</li> <li>• Están comprometidos a realizar cualquier trabajo.</li> <li>• Cuentan con un equipo de tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas cambiarias.</li> <li>• Los factores políticos.</li> <li>• La inseguridad</li> <li>• La tecnología Puede ser compleja y costosa</li> <li>• La inseguridad</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>El personal tiene conocimiento de la oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene los objetivos bien planteado</li> <li>• La alta gerencia fija cada interacción.</li> <li>• Cada trabajador realiza su labor con eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen un solo estilo de dirección</li> <li>• No es uniforme en su estructura</li> <li>• Cambios políticos y económicos en el país.</li> <li>• No tienen conocimiento referente al límite de los objetivos de SAVES.</li> <li>• No cuentan con un tiempo fijo al</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada empleado puede laborar en cualquier oficina.</li> <li>• Cuentan con dos sistemas de apoyo.</li> <li>• Se estimula el riesgo en la oficina.</li> <li>• Tienen los objetivos bien planteados.</li> <li>• Existen equipos de trabajo</li> <li>• Poseen buena comunicación.</li> <li>• Cuentan con todos los recursos necesarios.</li> <li>• Poseen participación fluida.</li> <li>• Existe igualdad en el trato de cada personal.</li> <li>• Entienden cada uno de los sistemas.</li> </ul>	<p>momento de dar respuesta a los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia comunicacional al momento de establecer liderazgo.</li> </ul>
--	--

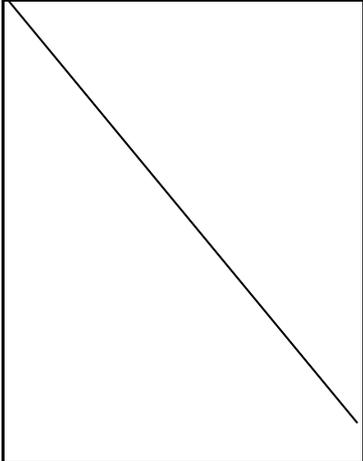
#### 4.3.5 Análisis DOFA de las Estrategias para Emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

Serna (2008), define DOFA como la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está en capacidad 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 se muestra el cuadro 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 liderazgo en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES). Estos hallazgos fueron

extraídos de los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados que laboran en esta organización (ver Cuadro N° 07).

Cuadro N° 7 Análisis DOFA de las estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).

	Oportunidades	Amenazas
	(O1) Normas legales. (O2) Educación, salud, seguridad, empleos, entre otros. (O3) Buena comunicación (O4) Están comprometidos a realizar cualquier trabajo (O5) Cuentan con un equipo de tecnología	(A1) Las políticas cambiarias. (A2) Los factores políticos y económicos. (A3) La inseguridad (A4) La tecnología Puede ser compleja y costosa
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA

(F1) El personal tiene conocimiento de la oficina. (F2) La empresa tiene los objetivos bien planteado (F3) La alta gerencia fija cada interacción (F4) Cada trabajador realiza su labor con eficacia. (F5) Cada empleado puede laborar en cualquier oficina. (F6) Cuentan con dos sistemas de apoyo. (F7) Se estimula el riesgo en la oficina. (F8) Tienen los objetivos bien planteados. (F9) Existen equipos de trabajo (F10) Poseen buena comunicación.	(F5, O5) crear planes con el fin de seguir incentivar al personal a cumplir sus labores y que puedan emprender nuevas actividades. (F6, O4) Brindar asesorías y charlas a cada empleado acerca como emprender iniciativas. (F9, O3) Estimular la relación y la confianza en cada trabajador para que puedan impulsar emprendimiento dentro de la Oficina de Personal de SAVES.	(F4, A1) crear alternativas que ayuden a los trabajadores para emprender otras formas de realizar las actividades en la oficina de Personal de SAVES. (F4, A3) diseñar planes estratégicos con el fin de que los empleados se sientan en total seguridad si deciden emprender en cualquier momento de su vida en SAVES.
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
(D1) No poseen un solo estilo de dirección (D2) No es uniforme en su estructura (D3) Existen muchos cambios políticos y económico en el país (D4) No tienen conocimiento referente al límite de los objetivos de SAVES. (D5) No cuentan con un tiempo fijo al momento de dar respuesta a los usuarios.	( D3, O1) Desarrollar nuevas habilidades en el personal de la oficina de personal de SAVES y que sirva de apoyo para emprender. (D4, O3) Crear diversas estrategias como foros, talleres para inducir a cada trabajador a tener una visión futura de una empresa que motive emprendimientos en la oficina de personal de SAVES	(D3, A2) Orientar a cada empleado en cuanto a los diversos cambios en el ámbito político y económico existentes a fin de minimizar el riesgo de emprender en la oficina de personal de SAVES (D4, A5) comunicar a cada empleado sobre los objetivos que tienen las empresas y definir políticas que incentiven en emprender en la oficina de personal de SAVES.

Fuente. Autores. 2018.

Una vez realizada la matriz DOFA, se procede a desplegar las estrategias (FO. FA. DO. DA).

Estrategias FO.

- Crear planes con el fin de seguir incentivando al personal para cumplir sus labores y que puedan emprender nuevas actividades.

- Brindar asesorías y charlas a cada empleados acerca de cómo emprender nuevas iniciativas.
- Estimular la relación y la confianza en cada trabajador para que puedan impulsar emprendimiento dentro de la Ofician de Personal de SAVES.

#### Estrategias FA.

- Crear alternativas que ayuden a los trabajadores para emprender otras formas de realizar las actividades en la oficina de Personal de SAVES.
- Diseñar planes estratégicos con el fin de que los empleados se sientan en total seguridad si deciden emprender en cualquier momento de su vida en SAVES.

#### Estrategias DO.

- Desarrollar nuevas habilidades en los trabajadores de la oficina de personal de SAVES y que sirva de apoyo para emprender.
- Crear diversas actividades, como foros, talleres para inducir a cada trabajador a tener una visión futura de una empresa que motive emprendimientos en la oficina de personal de SAVES.

#### Estrategias DA.

- Orientar a cada empleado en cuanto a los diversos cambios en al ámbito político y económico existentes a fin de minimizar el riesgo de emprender en la Oficina de Personal de SAVES
- Comunicar a cada empleado sobre los objetivos que tienen las empresas y definir políticas que incentiven el emprender en la oficina de personal de SAVES.

### **4.4 Acciones estratégicas requeridas para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES).**

Las acciones estratégicas son los elementos necesarios para comunicar los objetivos a un grupo de personas, con características de uso e interpretación. Dichas acciones tienen que ser tan flexibles, ya que, si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas. Estas permiten el logro de la estrategia. Para efecto de la investigación, se escoge como estrategia idónea para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), el enfoque en sus fortalezas; que indica que cualquier emprendedor que empiece a emprender tiene que analizar sus fortalezas y debilidades para definir qué negocio poner y que negocio no poner, relacionando esto con el objeto de estudio, se establece que, la misma podrá orientar hacia la creación e implementación de nuevas maneras de conducirse, de tal forma que se coadyuve hacia optimización de las actividades realizadas por los trabajadores. De allí que, para asegurar el logro de la estrategia propuesta, se plantean a continuación una serie de acciones estratégicas:

- Crear planes con el fin de seguir incentivando al personal para cumplir sus labores y que puedan emprender nuevas actividades.

— Acciones estratégicas:

- Elaborar carteleros informativos para el personal sobre los programas de formación laboral para que se capaciten sobre cómo emprender.
  - Programar cursos, foros para inducir al personal a emprender.
  - Incentivar al personal, con simulacros de experiencias en otras organizaciones acerca de emprender nuevas alternativas.
- Crear alternativas que ayuden a los trabajadores para emprender otras formas de realizar las actividades en la oficina de Personal de SAVES.

— Acciones estratégicas:

- Elaborar y distribuir entre el personal, trípticos, volantes, entre otros; contentivos de información sobre cómo se puede empezar a emprender.
- Reconocer y halagar directamente al trabajador por la labor bien realizada.
- Otorgar reconocimientos semestral o anualmente a manera de incentivo para reconocer el trabajo del personal.
- Desarrollar nuevas habilidades en los trabajadores de la oficina de personal de SAVES y que sirva de apoyo para emprender.

— Acciones estratégicas:

- Crear grupos de trabajos dentro de SAVES con el fin de que tomen la iniciativa de realizar la actividad de emprender.
- Felicitar al personal en su cumpleaños u otras fechas especiales debido a que pueda ayudar a su motivación en el campo laboral.
- Incrementar el nivel de preparación, conocimientos y habilidades del personal.
- Dictar cursos de capacitación cada 3 meses.
- Orientar a cada empleado en cuanto a los diversos cambios en al ámbito político y económico existentes a fin de minimizar el riesgo de emprender en la Oficina de Personal de SAVES

— Acciones estratégicas:

- Reconocer al personal que obtiene un grado académico superior al que posee debido a que los ayuda a enfrentar cualquier cambio que se pueda presentar.
- Preparar al personal en cuanto a los cambio, por medio de talleres, foros, conversaciones internas entre otros.

- Reducir la presión que sienten los trabajadores en cuanto a los temas que los rodean en cuanto al tema político y económico.

## **CONCLUSIONES**

En las organizaciones es necesario desarrollar e implementar estrategias donde los empleados se sientan capaz y confiados al momento de emprender, debido a que un emprendedor es una persona idealista, astuta y preocupada al momento de desempeñar su labor, y siempre busca demostrar, las capacidades que tiene profesional y personalmente.

Por ello, la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, cuenta con empleados totalmente dispuestos a enfrentar diversos riesgos presentes para emprender. Los trabajadores de esta oficina consideran que cumplen con esas características, lo cual es favorable para la constante actualización e innovación al pasar del tiempo, al igual que indica que siempre buscan desempeñarse de manera eficiente en su área de trabajo. Afirman que en esta oficina se busca solución a los problemas que se presentan, lo que indica que son personas dispuestas a salir adelante y crear soluciones.

La pro actividad y el optimismo son aptitudes fundamentales de todo emprendedor, puesto que implican tomar la iniciativa y actuar positivamente en el desarrollo de las labores en el área de trabajo. Los trabajadores manifiestan que si se promueven dichas aptitudes en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, lo cual es muy beneficioso para el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados dentro y fuera de esta organización.

Los emprendedores no dudan que sea necesario realizar acciones que disminuyan el riesgo para afrontarlo de la mejor manera, evitando en su mayoría los efectos negativos que pudiera generar. Los trabajadores de Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, considera que es necesario determinar acciones que reduzcan el riesgo ya que este puede afectar el buen desempeño de sus actividades, es un factor que no debe ser subestimado.

El desempeño de todos y de cada uno de los trabajadores está orientado al alcance de los objetivos, desde el obrero, hasta el gerente. En su mayoría los trabajadores de la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, consideran que su desempeño ayuda al logro de los objetivos.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el trabajo de investigación y tomando como base la realidad observada con respecto a los factores extrínsecos e intrínsecos sobre el cómo emprende dentro de la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, se formulan algunas recomendaciones:

- Aprovechar y desarrollar habilidades emprendedoras para la coordinación, mejora de situaciones, iniciativa y que sirvan de guía a los trabajadores de la oficina de personal de SAVES, en pro del beneficio de esta fundación y propugnar el reconocimiento al desempeño del trabajador en todo momento.
- Realizar periódicamente al personal de la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre SAVES, talleres o charlas tanto de crecimiento personal o profesional, como de actualización profesional en búsqueda siempre de la excelencia y el buen desempeño de los empleados de la oficina.
- Desarrollar medios que brinden beneficios como reconocimiento al desempeño del trabajador.
- Desarrollar nuevas habilidades posibilitará, el otorgamiento de beneficios y privilegios al trabajador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fidas. (2006). El Proyecto de Investigación 5ta Edición. Editorial Episteme, Caracas, Venezuela
- Arias Fidas. (2012). El proyecto de investigación. 6ta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Álvarez, Carlos. (1998) Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Cabello C. (2006). Guía de emprendedurismo. Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración de los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. México.
- Covey, S. (1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1era edición. México D.F: Paidós Mexicana S.A.
- David, Fred. (2003). Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson.
- Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Norma.
- Fleitman J. (2000). Negocios Exitosos. Editorial McGraw Hill.
- Guzmán. (2006). El Rol del Entrepreneurship en el Proceso del Crecimiento Económico. Estudio de Economía Aplicada, vol. 24, número 2.
- Hitt, M. y Hoskisson, R. 2008. Administración estratégica. 7ma edición. Cengage Learning Editores S.A.
- Kirzner, I. M. 1999. Creative and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur, The Review of Austrian Economics, 11, pp. 5-17. Drucker, P. 1985. La Sociedad Pos capitalista. Editorial Norma. Colombia.

- 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/>
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2003). Administración. Una perspectiva global. Doceava edición. Mc Graw-Hill. México.
- Koontz, H y Weihrich, H. 1998. Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill. México.
- Lezana y Tonelli (1996) Revista Futuros. vol. II. N°6. Disponible en: <http://www.revistafuturos.info>
- Maldonado, Víctor (2018). Estado de Derecho y Emprendimiento en Venezuela. Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad. CEDICE. Recuperado en: <http://cedice.org.ve> (24/06/2018).
- Méndez, C. (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3era Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James. (1993). El proceso estratégico. 2ª ed. Editorial Prentice Hall, hispanoamericana. México.
- Mintzberg, H. 1995.El proceso estratégico. 2da edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Morrisey, George. (1993). El Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Ortega, A. 2008. Planeación financiera estratégica. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. India.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rojas, Soriano. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. 33era. Ed. México: Plaza y Valdez Editores.

Ronda, Guillermo A. (19/05/2012). Estrategia y dirección estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.

Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. 10ª edición, Bogotá, D.C.3R editores.

Serna Gómez Humberto. 2011. Gerencia Estratégica. Edición Ltda. Bogotá.

Schumpeter, j. A. 1961the theory of economic development (oxford, oxford university press).

Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Researche. In J.Katz y Brockhauss (Eds). Advance in entrepreneurship. Firm Emergence, and Growth, vol. 3: 119-138. Greenwich.

### **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

Galindo, Martin. (01/06/2012)."Entrepreneurship", crecimientoeconómicoy ética. Estudios de economía aplicada, vol. 24, núm. 2, agosto-sin mes, pp. 389-406. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>

EAE*BusinessSchool*(2017),<http://www.emol.com/noticias/tendencias/2008/05/08/731198/la-importancia-de-emprender.html>.

### **DOCUMENTOS WEB CONSULTADOS**

Andalaft, A.; Álvarez, C. y Concha, A. (2012). Aportes de la escuela de pensamiento basada en el emprendimiento y desafíos en el desarrollo de un proyecto universitario para el fortalecimiento de competencias emprendedoras. Disponible en: <http://www.uv.es/motiva>

Anzola, S. (2003). El impacto de la cultura emprendedora. Disponible en: [www.institutotecnologicomonterrey.com](http://www.institutotecnologicomonterrey.com)

EAE *Business School* (2017). Mi visión del emprendimiento es la importancia de emprender. Disponible en <http://www.emol.com/noticias/tendencias.html> (15/07/2018).

- Giménez, J. (1961). Emprender como iniciativa empresarial disponible en: <http://www.uny.edu.ve/cms/institucionales/emprendimiento/descargas/definicionesbasicasdeemprendedores>
- González (2012). El emprendedor y la creación de empresas. Tesis doctoral, capítulo N° 2. Disponible en: <http://www.emprendimientolocalyregional.com>
- Rodríguez, V. (2012). Breve Historia del Emprendedurismo. Disponible en: <http://grupo60ing-umsa.blogspot.com>
- Uzcátegui, E. (2009). Organizaciones Públicas. Disponible en: <http://everuzcategui.over-blog.es/article-31188910.html>

## **TRABAJOS DE GRADO**

- Aguirre, V y Lanzas, C, (2012) “Diagnostico estratégico desde las bases del emprendedurismo en la gerencia de administración y finanzas de la fundación para la salud del estado sucre (FUNDASALUD),
- 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.
- 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).
- Pérez, M, Veliz, V y Parejo, Y, (2017) “Estrategias motivacionales para la gerencia de talento humano del central, azucarero sucre, C.A cumanacoa, Municipio Montes estado Sucre.
- Rodríguez, A, (2018) “informe de pasantía realizado en el departamento de personal del servicio autónomo de vialidad del estado Sucre (SAVES)”

## 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: **“ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE PERSONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO SUCRE (S.A.V.E.S)”**, como requisito para optar al Título de Lcdo en Administración, en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el cual tiene como objetivo definir estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (S.A.V.E.S).

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 objetivo es estrictamente académico 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,

---

González. R. Franklin, J.

C.I: 24.658.873

---

Márquez. C. Katuska, Del v.  
Cesar, O.

C.I: 25.099.341  
24.514.759

---

Mata. L.

C.I:

**CUESTIONARIO**  
**ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE**  
**PERSONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO**  
**SUCRE (S.A.V.E.S)**

**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.
- d) Escriba en forma clara y legible.

**CUESTIONARIO**  
**ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE**  
**PERSONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO**  
**SUCRE (S.A.V.E.S)**

**I.- Condiciones para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (S.A.V.E.S).**

**A.- Cultura corporativa**

**A.1 Los fundadores**

1) ¿Cree usted que los directivos de la Oficina de Personal de S.A.V.E.S incorporan sus iniciativas, prioridades y principios en las actividades a desarrollar en la organización?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**A.2 Estilos de dirección**

2) ¿Cuál cree usted es el estilo de Dirección en la Oficina de Personal S.A.V.E.S?

- a) Autocrático. \_\_\_\_\_ b) Permisivo. \_\_\_\_\_ c) Democrático \_\_\_\_\_ d) Integrador \_\_\_\_\_

**A.3 La claridad de los principios organizacionales**

3) ¿Considera usted que son explícitos los principios y valores que inspiran para crear cultura en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**A.4 Autonomía individual**

4) ¿Cree usted que los trabajadores de la Oficina de Personal de S.A.V.E.S pueden aplicar sus iniciativas y creatividad en sus actividades?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**A.5 Estructura**

5) ¿Cómo cree usted es la estructura organizativa de la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Flexible \_\_\_\_\_ b) Estricta \_\_\_\_\_

**A.6 Sistema de apoyo**

6) ¿Cuál cree usted es el sistema de apoyo utilizado en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S para la distribución de información?

- a) Manual \_\_\_\_\_ b) Automatizada \_\_\_\_\_

**A.7 Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones**

7) ¿Cree usted que el personal de la Oficina de Personal de S.A.V.E.S es

incentivado, evaluado, reconocido y sancionado en su desempeño?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

### **A.8 Estímulo del riesgo**

8) ¿Considera usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S se estimula la innovación y el riesgo calculado?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

### **A.9 Direccionamiento estratégico**

9) ¿Cómo cree usted se establecen los objetivos en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Corto Plazo \_\_\_\_\_ b) Mediano Plazo \_\_\_\_\_ c) Largo Plazo \_\_\_\_\_

### **A.10 El talento humano:**

10) ¿Cuál o cuáles de los aspectos mencionados a continuación se le otorga al trabajador de la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Reconocimiento como ser humano \_\_\_\_\_  
b) Respeto a su dignidad \_\_\_\_\_  
c) Remuneración equitativa \_\_\_\_\_  
d) Oportunidades de desarrollo \_\_\_\_\_

## **B. Condiciones para Emprender**

### **B.1 Competencias para emprender**

#### **B.1.1 Orientación al logro**

11) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S el esfuerzo del personal se orienta al logro de los objetivos planteados en un proyecto dentro de las expectativas esperadas?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

#### **B.1.2 Trabajo en equipo**

12) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S todos trabajan con un objetivo común?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

13) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S el trabajo es cooperativo?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

14) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S el trabajo tiene una estructura organizativa que favorece la elaboración conjunta?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

#### **B.1.3 Amplitud perceptual**

15) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S los trabajadores poseen habilidades para emprender?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

16) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S hay capacidad para identificar ideas y convertirlas en nuevas oportunidades?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

#### **B.1.4 Inteligencia social**

17) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S los trabajadores tienen capacidad de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

#### **B.1.5 Adaptabilidad al cambio**

18) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S los trabajadores poseen la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de los objetivos propuestos con antelación?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

19) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S los trabajadores conciben como válidas las perspectivas y situaciones diferentes a las que están acostumbrados?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

### **B.2. Áreas organizacionales**

#### **B.2.1 Área Recursos**

- **Recurso tiempo**

20) ¿Cree usted que las actividades desarrolladas en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S se orientan con base en las metas?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

- **Dinero**

21) ¿Considera usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S se hace uso eficiente de los presupuestos establecidos para el logro de los objetivos?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

- **Materiales e instalaciones**

22) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S se usan de forma eficiente los materiales y espacios?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

- **Recursos humanos**

23) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S se evalúa el desempeño del personal y se cumple el proceso de retroalimentación?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

#### **B.2.2 Área Relaciones Interpersonales**

- **Participación fluida en equipos de trabajo**

24) ¿Considera usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S hay una participación fluida en los equipos de trabajo?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

- **Enseña a otros compañeros nuevas habilidades**

25) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S los trabajadores comparten sus conocimientos con los demás compañeros de trabajo?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Sirve a los clientes**

26) ¿Cree usted que en la Oficina de Persona de S.A.V.E.S se atienden las solicitudes de las demás oficinas de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Ejercita el liderazgo**

27) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S el liderazgo se ejercita mediante la comunicación de ideas?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Trabaja con la diversidad**

28) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S existe igualdad en el trato al personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

### **B.2.3 Área de Información**

29) ¿Cuál o cuáles de los aspectos relacionados con la información, presentados a continuación, se logran en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Se adquiere y se evalúa \_\_\_\_\_
- b) Se organiza y se mantiene \_\_\_\_\_
- c) Se interpreta y se comunica a las demás oficinas \_\_\_\_\_
- d) Se usa de forma eficiente para procesar la información \_\_\_\_\_

### **B.2.4 Área de Sistemas**

- **Entiende los sistemas**

30) ¿Conoce usted cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Monitorea y corrige el desempeño**

31) ¿Considera usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S el sistema existente monitorea y corrige el desempeño?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Mejora o diseña sistemas**

32) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S se mejoran o diseñan sistemas nuevos?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

### **B.2.5 Área de Tecnología**

- **Selecciona Tecnologías**

33) ¿Cree usted que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S la selección de la tecnología está relacionada con el trabajo que se desempeña?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Aplica la tecnología a la tarea**

34) ¿Conoce usted la preparación y el funcionamiento tecnológico de los equipos en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Mantiene el equipo y lo prepara**

35) ¿Considera usted importante que en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S se realice la prevención, identificación y solución de problemas mediante los equipos tecnológicos?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

### **B.2.6 Área de Habilidades básicas**

- **Lectura**

36) ¿Usted ubica, entiende e interpreta información escrita en forma de documentos, manuales, gráficos y programas en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Escritura**

37) ¿Usted comunica información y mensajes por escrito y crea documentos tales como cartas, directrices, manuales, informes y gráficos en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Escuchar**

38) ¿Usted recibe, atiende, interpreta y responde mensajes verbales en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- **Hablar**

39) ¿Usted organiza sus ideas y las comunica verbalmente sin ninguna dificultad en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

a) Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## **II.- Elementos externos que influyen para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (S.A.V.E.S).**

### **C. Factores económicos**

40) ¿Cuáles de estos factores económicos cree usted que influyen para emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Política cambiaria del país. \_\_\_\_\_ b) Pronósticos económicos. \_\_\_\_\_ c) Tamaño del mercado. \_\_\_\_\_
- d) Índice de desempleo. \_\_\_\_\_ e) Inflación. \_\_\_\_\_ f) Devaluación de la moneda \_\_\_\_\_
- g) Salario mínimo. \_\_\_\_\_ h) La competencia. \_\_\_\_\_ i) La inversión. \_\_\_\_\_
- j) Control de precios. \_\_\_\_\_ k) Oferta de bienes y servicios \_\_\_\_\_

41) ¿En qué grado cree usted que influyen los factores económicos

mencionados para emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Alto \_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_ d) Nulo \_\_\_\_

### **C.1 Condiciones políticas y legales**

42) ¿Cuál o cuáles de las condiciones políticos, gubernamentales y legales mencionados a continuación, considera usted que influyen en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S para emprender?

- 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:

---

43) ¿Considera usted que la situación política actual del país afecta el emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 45

44) ¿En qué grado incide la situación política actual del país en el emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Alto \_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_

45) ¿Considera usted que las diferencias de ideologías políticas entre compañeros de trabajo afectan el emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 47

46) ¿En qué grado las diferencias de ideología política entre compañeros de trabajo, afectan al momento de emprender en la Oficina de Personal del S.A.V.E.S?

- a) Alto \_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_

47) ¿Considera usted que la nueva normativa laboral del País afecta la gestión de emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 49

48) ¿En qué grado la nueva normativa laboral del País afecta la gestión de emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Alto \_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_

### **C.2 Condiciones Socioculturales**

49) ¿Cree usted que las diferencias religiosas, de costumbres y valores

entre sus compañeros de trabajo, afectan el desarrollo de estrategias para emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 51

50) ¿Cuál es el grado de incidencia de las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo en el desarrollo de estrategias para emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Alto \_\_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_\_

51) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden al momento de emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 53

52) ¿En qué grado inciden la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas al momento de emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Alto \_\_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_\_

### **C.3 Condiciones Demográficas**

53) ¿Considera usted que la edad, el sexo y el estado civil afectan el emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 55

54) ¿Cuál es el grado de incidencia que tienen la edad, el sexo y el estado civil para emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Alto \_\_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_\_

### **C.4 Tecnología**

55) ¿Cuáles de los aspectos tecnológicos mencionados cree usted que influyen en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S para emprender?

- a) Telecomunicaciones \_\_\_\_\_  
b) Nuevas tecnologías \_\_\_\_\_  
c) Facilidad de acceso a la tecnología \_\_\_\_\_  
d) Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

56) ¿Considera usted que los avances tecnológicos son beneficiosos para emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

57) ¿Cree usted que los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones y computación son elementos importantes para emprender en

la oficina de personal de S.A.V.E.S?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

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

58) ¿En qué grado inciden los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones y computación para emprender en la Oficina de Personal de S.A.V.E.S?

a) Alto \_\_\_\_\_ b) Medio \_\_\_\_\_ c) Bajo \_\_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_\_

**“GRACIAS POR SU APOYO, DEDICACIÓN Y COLABORACIÓN”**

**Tabla N°1 Los Fundadores**

1) ¿Los directivos de la Oficina de Personal de SAVES incorporan sus iniciativas, prioridades y principios en las actividades a desarrollar en la organización?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Tot al	4	100%

**Tabla N°2 Estilos De Dirección**

2) ¿cuál es el estilo de Dirección en la Oficina de Personal SAVES	Valor	Porcentaje (%)
Autocrático	0	0%
Permisivo	0	0%
Democrático	2	50%
Integrador	2	50%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla n°3 la claridad de los principios organizacionales**

3) ¿Son explícitos los principios y valores que inspiran para crear cultura en la Oficina de Personal de SAVES?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	100%
No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla n°4 autonomía individual**

4) ¿Los trabajadores de la Oficina de Personal de SAVES pueden aplicar sus iniciativas y creatividad en sus actividades?	Valor	Porcentaje (%)

Si	4	100%
No	0	0%
al Tot	4	100%

**Tabla n°5 Estructura**

5) ¿Cómo es la estructura organizativa de la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaje (%)
Flexible	2	50%
Estricta	2	50%
al Tot	4	100%

**Tabla n°6 sistema de apoyo**

6) ¿Cuál es el sistema de apoyo utilizado en la Oficina de Personal de SAVES para la distribución de información?	V alor	Porcentaje (%)
Manual	2	50%
Automatizada	2	50%
al Tot	4	100%

**Tabla n°7 sistemas de recompensas, reconocimiento y sanciones**

7) ¿El personal de la Oficina de Personal de SAVES es incentivado, evaluado, reconocido y sancionado en su desempeño?	Valor	V	Porcentaje (%)
Si		4	100%
No		0	0%
	Total	4	100%

**Tabla n°8 estímulo de riesgo**

8) ¿En la Oficina de Personal de SAVES se estimula la innovación y el riesgo calculado?	Valor	V	Porcentaje (%)
Si		4	100%
No		0	0%
	Total	4	100%

**Tabla n°9 direccionamiento estratégico**

9) ¿Cómo se establecen los objetivos en la Oficina de Personal de SAVES?	Val or	Porcent aje (%)
Corto plazo	2	50%
Mediano plazo	2	50%
Largo plazo	0	0%
	Total	100%

**Tabla n°10 el talento humano**

10) ¿Cuál o cuáles de los aspectos mencionados a continuación se le otorga al trabajador de la Oficina de Personal de SAVES?	Val or	Porcent aje (%)
Reconocimiento como ser humano	0	0%
Permisivo Respeto a su dignidad	0	0%
Remuneración equitativa	2	50%
Oportunidades de desarrollo	2	50%
	Total	100%

**Tabla n°11 orientación al logro**

11) ¿En la Oficina de Personal de SAVES el esfuerzo del personal se orienta al logro de los objetivos planteados en un proyecto dentro de las expectativas esperadas?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n°12 trabajo en equipo**

12) En la Oficina de Personal de SAVES todos trabajan con un objetivo común?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

**Tabla n°13 trabajo en equipo**

13) ¿En la Oficina de Personal de SAVES el trabajo es cooperativo?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%

Total	4	100%
-------	---	------

**Tabla n°14 trabajo en equipo**

14) ¿En la Oficina de Personal de SAVES el trabajo tiene una estructura organizativa que favorece la elaboración conjunta?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n°15 amplitud perceptual**

15) ¿En la Oficina de Personal de SAVES los trabajadores poseen habilidades para emprender?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n°16 amplitud perceptual**

16) ¿En la Oficina de Personal de SAVES hay capacidad para identificar ideas y convertirlas en nuevas oportunidades?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n°17 inteligencia social**

17) ¿En la Oficina de Personal de SAVES los trabajadores tienen capacidad de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n°18 adaptabilidad al cambio**

18) ¿En la Oficina de Personal de SAVES los trabajadores poseen la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de los objetivos propuestos con antelación?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n°19 adaptabilidad al cambio**

19) ¿En la Oficina de Personal de SAVES los trabajadores conciben como válidas las perspectivas y situaciones diferentes a las que están acostumbrados?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 20 Recursos tiempo**

20) ¿Las actividades desarrolladas en la Oficina de Personal de SAVES se orientan con base en las metas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 21 dinero**

21) ¿En la Oficina de Personal de SAVES se hace uso eficiente de los presupuestos establecidos para el logro de los objetivo?	Valor	V	Porcentaje (%)
Si		4	100%
No		0	0%
	Total	4	100%

**Tabla n° 22 materiales e instalación**

22) ¿En la Oficina de Personal de SAVES se usan de forma eficiente los materiales y espacios?	Valor	V	Porcentaje (%)
Si		4	100%
No		0	0%
	Total	4	100%

**Tabla n° 23 recursos humanos**

23) ¿En la Oficina de Personal de SAVES se evalúa el desempeño del personal y se cumple el proceso de retroalimentación?	Valor	V	Porcentaje (%)
Si		4	100%
No		0	0%
	Total	4	100%

**Tabla n°24 participación fluida en equipo de trabajo**

24) ¿En la Oficina de Personal de SAVES hay una participación fluida en los equipos de trabajo?	Valor	V	Porcentaje (%)
---	-------	---	----------------

Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 25 enseña a otros compañeros nuevas habilidades**

25) ¿En la Oficina de Personal de SAVES los trabajadores comparten sus conocimientos con los demás compañeros de trabajo?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 26 sirve a los clientes**

26) ¿En la Oficina de Persona de SAVES se atienden las solicitudes de las demás oficinas de la organización?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 27 ejercita el liderazgo**

27) ¿En la Oficina de Personal de SAVES el liderazgo se ejercita mediante la comunicación de ideas?	Valor	V	Porcentaje (%)
Si		4	100%
No		0	0%
Total		4	100%

**Tabla n° 28 trabaja con la diversidad**

28) ¿En la Oficina de Personal de SAVES existe igualdad en el trato al personal?	Valor	V	Porcentaje (%)
Si		4	100%
No		0	0%
Total		4	100%

**Tabla n° 29 área de información**

29)¿Cuál o cuáles de los aspectos	Val	Porcent
-----------------------------------	-----	---------

relacionados con la información, presentados a continuación, se logran en la Oficina de Personal de SAVES?	or	aje (%)
Se adquiere y se evalúa	0	0%
Se organiza y se mantiene	0	0%
Se interpreta y se comunica a las demás oficinas	0	0%
Se usa de forma eficiente para procesar la información	4	100%
	Total	100%

**Tabla n° 30 entiende los sistemas**

30) ¿Se cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos en la Oficina de Personal de SAVES?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	100%
No	0	0%
	Total	4
		100%

**Tabla n° 31 monitorea y corrige el desempeño**

31) ¿En la Oficina de Personal de SAVES el sistema existente monitorea y corrige el desempeño?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
al Tot	4	100%

**Tabla n° 32 mejora o diseña sistemas**

32) ¿En la Oficina de Personal de SAVES se mejoran o diseñan sistemas nuevos?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
al Tot	4	100%

**Tabla n° 33 selecciona tecnología**

33) ¿En la Oficina de Personal de SAVES la selección de la tecnología está relacionada con el trabajo que se desempeña?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Tot al	4	100%

**Tabla n° 34 aplica la tecnología a la tarea**

34) ¿Se conoce la preparación y el funcionamiento tecnológico de los equipos en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Tot al	4	100%

**Tabla n° 35 mantiene el equipo y lo prepara**

35) ¿Es importante que en la Oficina de Personal de SAVES se realice la prevención, identificación y solución de problemas mediante los equipos tecnológicos?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
al Tot	4	100%

**Tabla n° 36 lectura**

36) ¿Se ubica, entiende e interpreta información escrita en forma de documentos, manuales, gráficos y programas en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
al Tot	4	100%

**Tabla n° 37 Escritura**

37) ¿Se comunica la información y mensajes por escrito y crea documentos tales como cartas, directrices, manuales, informes y gráficos en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

**Tabla n° 38 Escuchar**

38) ¿Se recibe, atiende, interpreta y responde mensajes verbales en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 39 Hablar**

39) ¿Organizan sus ideas y las comunican verbalmente sin ninguna	V alor	Porcentaj e (%)
--	-----------	--------------------

dificultad en la Oficina de Personal de SAVES?		
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 40 factores económicos**

40) ¿Cuáles de estos factores económicos influyen para emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	V	Porcentaje (%)
Política cambiaria del país	2	50%
Pronostico económico	2	50%
Tamaño del mercado	0	0%
Índice de desempleo	0	0%
Inflación	0	0%
Devaluación de la moneda	0	0%
Salario mínimo	0	0%
La competencia	0	0%
La inversión	0	0%
Control de precios	0	0%
Oferta de bienes y servicios	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 41 factores económicos**

41) ¿En qué grado influyen los factores económicos mencionados para emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
alto	0	0%
Medio	4	100%
bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 42 Condiciones políticas y legales**

42) ¿Cuál o cuáles de las condiciones políticas, gubernamentales y legales mencionados a continuación, que influyen en la Oficina de Personal de SAVES para emprender?	V alor	Porcentaj e (%)
Elecciones	0	0%
Estabilidad política del país	2	50%
Normas y leyes que regulan las	0	0%

actividades de la organización		
Legislación y reforma de leyes	2	50%
Otros	0	0%
al Tot	4	100%

**Tabla n° 43 Condiciones políticas y legales**

43) ¿la situación política actual del país afecta el emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla n° 45 Condiciones políticas y legales**

45) ¿las diferencias de ideologías	V	Porcentaj
------------------------------------	---	-----------

políticas entre compañeros de trabajo afectan el emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla n° 47 Condiciones políticas y legales**

47) ¿la nueva normativa laboral del País afecta la gestión de emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla n° 49 Condiciones socioculturales**

49) ¿las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros	Valor	Porcentaje (%)

de trabajo, afectan el desarrollo de estrategias para emprender en la Oficina de Personal de SAVES?		
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla n° 51 condiciones socioculturales**

51) ¿la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden al momento de emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla n° 53 condiciones demográficas**

53) ¿la edad, el sexo y el estado civil afectan el emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla n° 55 tecnología**

55) ¿Cuáles de los aspectos tecnológicos mencionados que influyen en la Oficina de Personal de SAVES para emprender?	V alor	Porcentaj e (%)
Telecomunicaciones	0	0%
Nuevas tecnologías	2	50%
Facilidad de acceso a la tecnología	2	50%
Otros	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 56 tecnología**

56) ¿los avances tecnológicos son beneficiosos para emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 57 tecnología**

57) ¿los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones y computación son elementos importantes para emprender en la oficina de personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla n° 58 tecnología**

58) ¿En qué grado inciden los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y computación para emprender en la Oficina de Personal de SAVES?	V alor	Porcentaj e (%)
alto	4	0%
Medio	0	0%
bajo	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	4	100%

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER EN LA OFICINA DE PERSONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE VIALIDAD DEL ESTADO SUCRE (SAVES)</b>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>González Rodríguez, Franklin José</b>	<b>CVLAC</b>	<b>24.658.873</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Franklin_45_jose@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Márquez cortecía, katuska del valle</b>	<b>CVLAC</b>	<b>25.099.341</b>
	<b>e-mail</b>	<b>katiuskamarquezcortecia@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Mata López, Cesar Orlando</b>	<b>CVLAC</b>	<b>24.514.759</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Cesarorlando@hotmail.com.ar</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

Estrategias. Emprender. Emprendedores

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Departamento de Administración

Resumen (abstract):

Las empresas de hoy en día necesitan utilizar medios estratégicos que les permitan realizar con eficiencia y eficacia sus actividades para alcanzar los objetivos y las metas deseadas, por tal motivo se plantea como objetivo. Definir estrategias para emprender en la Oficina de Personal del Servicio Autónomo de Vialidad del estado Sucre (SAVES), siendo una oportunidad para aquellas personas que deciden emprender. La metodología utilizada, tiene un nivel de investigación, descriptiva; por cuanto se estudian los diferentes factores que permitan establecer estrategias para emprender en la oficina de personal. Estos datos se obtuvieron directamente haciendo una visita de campo a SAVES, específicamente en la oficina de personal, entrevistando a una población de cuatro empleados. Una vez puesto en práctica y cumplido con los pasos para obtener la información, la cual se analizó; se concluye que la principal actividad que realiza SAVES, es la realización de puentes, asfaltados, aceras entre otros, puede funcionar como una relación estrecha o una oportunidad para los empleados de esta oficina debido a que ayuda directamente a satisfacer y a solucionar los problemas que acarrearán a la comunidad. Los emprendedores no dudan que sea necesario realizar acciones que disminuyan el riesgo para afrontarlo de la mejor manera, evitando en su mayoría los efectos negativos que pudiera generar, debido a todo esto se les recomendó a todos los empleados que conforman esta oficina que: Aprovechar y desarrollar habilidades

empendedoras para la coordinación, mejora de situaciones, iniciativa y que sirvan de guía a los trabajadores de la oficina de personal de SAVES, en pro del beneficio de esta fundación y propugnar el reconocimiento al desempeño del trabajador en todo momento.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Dra. Rosmary Veltri</b>	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 type="checkbox"/>
	CVLAC	N° 10.215.340
	e-mail	<a href="mailto:Rosmary2807@gmail.com">Rosmary2807@gmail.com</a>
	e-mail	
<b>Dra. Damaris Zerpa</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> X
	CVLAC	N° 5.706.787
	e-mail	dzerpa2@gmail.com
	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):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
(curso especial de grado- GonzálezMárquezMata).doc	Application/word

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Temporal:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciado(a) Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado (a)

**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.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLANOS CUNVELO**  
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”.

---

Br. Franklin González  
C.I. 24.658.873

---

Br. Katuska Márquez  
C.I. 25.099.341

---

Br. Cesar Mata  
C.I. 24.514.759

---

Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
C.I. 5.706.787

---

Dra. Rosmary Veltri Rosal  
C.I. 10.215.340