



Estrategias basadas en la gerencia moderna para el desarrollo organizacional de la empresa Legislación Económica, C.A. (Legis Venezuela). Valencia, Edo. Carabobo

Strategies based on modern management for the organizational development of the company Legislación Económica, C.A. (Legis Venezuela). Valencia, Edo. Carabobo

Raquel Milano y Betzabeth Moreno

Resumen

El presente artículo resume un trabajo de investigación que se desarrolló en la empresa Legislación Económica, C.A, la cual se dedica a la venta de leyes y agendas corporativas. En la organización existe una gerencia que actúa de acuerdo a los conocimientos tradicionales, los cuales no están adaptados a las exigencias competitivas del presente. Por tanto, el estudio tuvo como objetivo proponer a la gerencia moderna como estrategia para el desarrollo de la empresa. Se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación descriptiva, usando las técnicas de observación directa y la encuesta. El análisis de los datos permitió elaborar las estrategias necesarias basadas en la gerencia moderna para el desarrollo de la empresa, garantizando su operatividad, así como mejoras en su funcionamiento y su imagen, logrando, así, niveles de competitividad en el mercado. Se concluye que la puesta en marcha de la propuesta planteada, permitirá que la compañía cumpla sus objetivos organizacionales, su crecimiento y desarrollo.

Palabras clave: Estrategias; gerencia moderna; desarrollo organizacional; Legis Venezuela

Abstract

This article summarizes a research project that was developed in the company Legislación Económica, C.A, which is dedicated to the sale of laws and corporate agendas. In the organization there is a management that acts according to traditional knowledge, which are not adapted to the competitive demands of the present. Therefore, the study aimed to propose modern management as a strategy for the development of the company. It was framed in the feasible project modality, supported by a descriptive investigation, using the techniques of direct observation and the survey. The analysis of the data allowed to elaborate the necessary strategies based on the modern management for the development of the company, guaranteeing its operation, as well as improvements in its operation and its image, thus achieving levels of competitiveness in the market. It is concluded that the implementation of the proposed proposal will allow the company to meet its organizational objectives, its growth and development.

Key words: Strategies; modern management; organizational development; Legis Venezuela

Raquel Milano
 yumileykar1995@gmail.com
 Universidad de Carabobo, Venezuela

Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo.

Betzabeth Moreno
 morenoocarlina.1@gmail.com
 Universidad de Carabobo, Venezuela

Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo.



Revista Enfoques

INTRODUCCIÓN

Los escenarios económicos mundiales actuales se caracterizan por sus constantes cambios, su dinamismo y competitividad. En el marco de este contexto las organizaciones desempeñan un rol significativo que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. Así resulta un requisito *sine qua non* mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

Además, las características de los actuales escenarios que involucran transformaciones, cambios y oportunidades muestran que las empresas son exitosas cuando estas logran conquistar mercados que satisfagan plenamente a sus consumidores, apoyadas de una gerencia, que se ha actualizado e identificado con ellos, dando paso a nuevos paradigmas que la ciencia administrativa ha propiciado en las funciones operativas de las organizaciones, en su estructura, liderazgo y en su cultura organizacional.

En este ámbito, se han dado muchos cambios en los escenarios modernos, los cuales inciden en el proceso administrativo, en funciones de la empresa, en su operatividad, haciendo que den oportunidad a que aparezca un nuevo paradigma de la gestión empresarial con diferentes tópicos gerenciales y que permitan a la gerencia adentrarse en los escenarios altamente competitivos, usando adecuadamente no solo los conocimientos que la ciencia administrativa ha aportado, sino sus herramientas y garantías para lograr una eficaz participación.

De acuerdo a lo planteado, la investigación a la que se hace referencia en este artículo se desarrolló en la empresa Legislación Económica, C.A. (LEGIS Venezuela), organización que se dedica a la edición de información jurídica a nivel nacional, contando con cinco sucursales y la matriz principal ubicada en la ciudad de Caracas, la cual se esfuerza en mantener un equilibrio a nivel gerencial, a pesar de no contar con herramientas tecnológicas modernas que ayuden a agilizar los procesos administrativos y contables.

Actualmente se evidencia una serie de debilidades en cuanto a que el personal de la organización necesita una orientación relacionada con su trabajo, es decir los objetivos de la empresa no se usan como actividad productiva, lo que ocasiona que la toma de decisiones no es la acertada y la planeación no es efectiva. Esto se debe a que existe una gerencia que actúa de acuerdo a los conocimientos tradicionales, no están adaptados a las exigencias competitivas del presente, lo que hace que la gestión interna se torne lenta y no se cumple con los objetivos organizacionales.

Además, existen deficiencias en el proceso de planificación y control de las tareas a realizar lo que afecta el buen desenvolvimiento de las actividades. También se pudo constatar que no existe un líder natural capaz de conciliar y de hacer respetar la jerarquía y la preparación de las personas que ocupan los cargos administrativos y profesionales, además de motivar de la mejor manera para tratar de unir al personal en un fin común, como lo son las metas organizacionales dentro de la empresa.

Es importante acotar que el liderazgo que predomina es el de tipo directivo, el cual centra sus actividades en él, tomando la

mayoría de sus decisiones orientadas a un cometido o a la realización de una tarea, dejando poca libertad de acción y tomando en cuenta muy pocas veces las opiniones de sus empleados. Esto desmotiva en gran manera por que el personal es considerado como un recurso netamente manual, pues el propósito es la consecución de una tarea sin importar las opiniones que este tenga, además no le genera al empleado ganas de superación o de estudio porque piensa que sus ideas y opiniones no serán tomadas en cuenta.

Por otro lado, la gerencia no emplea nuevas estrategias para promover sus productos, tales como estudios de mercado, página web, entre otros, por lo que no cuenta con una imagen adecuada para la captación de nuevos clientes y esto conlleva a que la empresa no tenga la productividad adecuada para ser competitiva en el mercado y por lo tanto incide en su crecimiento y desarrollo organizacional.

Debido a la exigencia en el mundo empresarial con relación al desarrollo gerencial, surge la necesidad de realizar estudios que permitan conocer mejor lo que significa la gerencia moderna en las empresas. Por consiguiente, se hicieron una serie de revisiones, de trabajos y tesis, elaborados con anterioridad, y que de una u otra forma están interrelacionados con la implantación de nuevas técnicas seguras, y la ruptura de esquemas o paradigmas pasados, los cuales representan un valioso aporte a los conocimientos en la elaboración del trabajo realizado.

Considerando la importancia que tienen los referentes en una investigación se plantean las visiones conceptuales para entender, entre diversos aspectos que la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene, dentro de sus

múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Al respecto, Sisk y Sverdlik (2009) expresan que el término gerencia, es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Por otro lado, Crosby (2002) define la gerencia como el arte de hacer que las cosas ocurran. Siguiendo la temática, Krygier (2003) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles de una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través, de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos previamente establecidos.

De acuerdo a lo planteado, es indudable el importante rol que desempeña un gerente, no cualquiera sino uno que afronte todas las tendencias y transformaciones actuales, en definitiva un gerente moderno, o gerente integral.

Mora (2009) establece que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable perseguir un objetivo, se hace necesario para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr lo mismo. Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas,

para ello es de gran importancia que en su programa se incluya la “administración”, ya que ésta consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones.

El tema de la gerencia tiene muchas definiciones, pero la más aceptada es la que aporta Falcón (2002) es el proceso de tomar decisiones y administrar los recursos escasos, por lo tanto, la gerencia dirige con eficacia la orquesta llamada empresa, para dar cumplimiento a los objetivos.

Siguiendo con las definiciones, para Grinbal (2007), la esencia de la gerencia la constituyen cuatro funciones básicas, las cuales se resumen de la siguiente manera: la gerencia tiene que producir resultados, para el autor no es solo generar ganancia ni utilidades sino satisfacer las necesidades de la clientela, tanto interna como externa. El autor señala que para poder producir resultados en forma efectiva se necesita un sistema de base de control; tiene que ver con la creatividad e innovación sobre todo en función de futuro, es decir, la función de empresariado deben ser esquemas y procedimientos que estén al día pero siempre con visión al futuro; y la integración que consiste en motivar e interrelacionar al personal con compromiso, iniciativa y trabajo en equipo.

Autores como García, y Martín (2010), Hersey, y Blanchard (2007) coinciden en señalar las siguientes definiciones: los estilos gerenciales o de dirección no son elegibles o al gusto de cada persona ya que corresponden a la naturaleza del carácter y del temperamento de los individuos. Un gerente no puede optar entre ser autocrático o democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma más participativa o menos participativa, solo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por

supuesto no en forma absoluta sino dentro de un rango de matices.

Se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial: Habilidad técnica, Habilidad humana, Habilidad conceptual. Alvarado (2010), de acuerdo a esto, señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variara en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentara a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Por lo tanto, dentro de las capacidades del gerente están la habilidad de organizar y controlar el trabajo en equipo, de dirigir e inspirar, de crear contactos y de tratar los problemas que surjan. La administración canaliza los recursos necesarios para lograr las metas.

Es importante señalar lo argumentado por Pacheco (2005): el gerente de hoy, el directivo, debería ser flexible al cambio, y evitar creer que la organización funciona mecánicamente. Enfrentar el cambio, ejecutarlo y sostenerlo; ser abiertos al continuo aprendizaje y a los aportes de otros; ser líderes en el manejo del tiempo, y los recursos. Asimismo utilizar el tiempo de manera que se le dé prioridad a lo realmente importante y no a lo urgente; fomentar los cambios profundos, con el objetivo de liderar un futuro que permita ir un paso delante de la competencia. Las costumbres y hábitos pueden mejorar resultados cuantitativos pero condenan a la muerte pronta de la empresa.

Por otro lado, Zuñiga (2009) propone el desarrollo Organizacional como un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, mediante un cambio total del sistema.

En definitiva, el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia gerencial, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio estuvo fundamentado en una investigación de campo dentro de un contexto descriptivo, con carácter evaluativo relacionado con la Gerencia Administrativa. Se diseñó un cuestionario de preguntas con dos alternativas de respuesta, también se realizó un modelo de eficacia que le permitió evaluar periódicamente el rol del gerente administrativo para corregir las fallas descubiertas, detectando las diferencias que deberían tener tanto el gerente general como el administrativo.

Diseño de investigación

La investigación que aquí se resume se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, es decir, se realizó una propuesta viable de acuerdo a una problemática planteada a través de la creación de

estrategias de la gerencia moderna que sirvieron de base operativa a la solución de determinados problemas en la empresa; se orientó a un diseño de tipo descriptivo según el problema objeto de estudio vinculado con estrategias basadas en la gerencia moderna para el desarrollo organizacional de la empresa Legislación Económica, C.A. (LEGIS Venezuela), en función a sus objetivos planteados.

Según el Manual de Trabajos de Grado y Especialización y Maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005), la investigación descriptiva contempla la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Para reforzar este criterio, se consultó a Méndez (2003), quien indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner a la vista la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. En atención a esta modalidad de investigación, se incluyen tres grandes fases en el estudio:

Primera fase, se focaliza el esfuerzo en la consecución y revisión de material bibliográfico, trabajos existentes y documentos relacionados con el área de estudio.

Segunda fase, comprende la aplicación de encuestas con afirmaciones y alternativas particulares, previamente elaboradas de manera metódica.

Tercera fase, consiste en el análisis de los resultados de acuerdo a las repuestas y criterios formulados, atendiendo a la consecución y revisión de la teoría existente en referencia a Estrategias Basadas en la Gerencia moderna para el desarrollo organizacional de la Empresa Legislación Económica, C.A. (LEGIS Venezuela).

De acuerdo al propósito constituido en ésta investigación, aludida a estrategias basadas en la gerencia moderna para el Desarrollo Organizacional, el universo objeto de estudio establece una población de tipo finita, por cuanto está integrada por el personal de la empresa Legislación Económica, C.A., el cual tiene seis filiales a nivel nacional, entre ellas se contemplan: Regionales Valencia, Puerto la Cruz, Barquisimeto, Maracaibo, San Cristóbal y Caracas (sede principal), totalizando un personal conformado por doce gerentes a nivel nacional, tomados en cuenta como elementos generadores primordiales de información veraz para la compilación, análisis e interpretación.

Se cumplieron tres etapas metodológicas: a) Primera etapa, referida con la delimitación de los aspectos teóricos de la investigación; b) Segunda etapa, comprendió la realización de un estudio por medio de distintas técnicas sobre las variables que definen a las estrategias basadas en la gerencia moderna para el Desarrollo Organizacional; y c) Tercera etapa, estuvo asociada al análisis para determinar y/o concluir en qué forma o qué punto influye la gerencia moderna en el gerente como individuo así como también en el desempeño y desarrollo de su gestión.

Una vez recolectada la información, los datos fueron sometidos a un proceso de elaboración técnico que permitió resumirlos y posibilitar la interpretación de los

resultados. A tales efectos, una vez aplicado el instrumento de investigación se efectuó su análisis, todos los datos recopilados durante el proceso investigativo fueron objeto de tratamiento técnico con la finalidad de conseguir la información que relacione las variables en estudio, con el problema planteado; de manera tal que sustentan los objetivos de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones en función de los resultados.

En cuanto a los aspectos metodológicos de la presente investigación, se debe destacar que de acuerdo con los resultados obtenidos en la ficha de observación, se apreció que de los cinco aspectos presentados, cuatro se consideran regulares, en este sentido, se tiene que los procesos administrativos y contables no se realizan con rapidez, lo que hace que la información financiera no sea presentada en la oportunidad requerida, lo que no permite la toma de decisiones oportuna.

En definitiva, la investigación realizada permitió indagar y tener un diagnóstico acerca de la situación actual en cuanto a las estrategias gerenciales aplicadas en la empresa, a través de la técnica de la observación directa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La propuesta

Las empresas cada vez más afrontan grandes retos, oportunidades, amenazas en los escenarios donde operan, obligando a que se cuente con una gerencia capaz, proactiva, dinámica, estrategia, innovadora, creativa, participativa. Así su desempeño proporcionará los resultados planificados en pro de cumplir con la misión y visión que se ha establecido. De aquí, la importancia de que el cargo de la gerencia sea desempeñado por un profesional que esté

preparado para ello, capaz de afrontar los retos, riesgos, incertidumbre y genere programas, acciones, planificación estratégica que garantice que su desempeño, a su vez, favorezca a la empresa en su operatividad, productividad, especialmente en los escenarios en donde la competitividad es muy significativa.

En este sentido, la evolución del ambiente interno y externo de las organizaciones, produce efectos sobre la estructura de la misma, debido a que obliga a que se someta a un cambio para poder perdurar en el tiempo sin perjudicar su rendimiento. Es por ello, que las empresas y organizaciones en general están forzadas a cambiar constantemente, para poder estar acorde a las exigencias de los mercados y de las condiciones generales del medio ambiente externo; es decir, del contexto social en donde se encuentran inmersas.

Visión de la propuesta

Alcanzar los más altos niveles de competitividad en el mercado y ser la empresa líder, promoviendo así el crecimiento y desarrollo organizacional. Para ello fue fundamental cumplir con el objetivo general de elaborar estrategias basadas en la gerencia moderna para que permitan el desarrollo organizacional de la empresa Legislación Económica, C. A. Así como con el propósito de establecer los aspectos básicos para el cambio organizacional.

Finalidad general

Para poder someter a cualquier organización a un proceso de cambio planeado, se debe estudiar la estructura interna; desde la capacidad individual de todos sus miembros pasando por la capacidad organizacional, sin dejar de estudiar la cultura del cambio y capacidad de

adaptarse al mismo. De esto depende el éxito o fracaso de todo proceso de transformación organizacional. De lo contrario, quien triunfará será la resistencia y con ella la obsolescencia y decadencia de la empresa o institución. En este sentido, para poder llevar a cabo un cambio de forma exitosa en la empresa se tienen que considerar ciertos aspectos que son fundamentales. A continuación se enumeran:

1) Los Factores Individuales: Referidos con la capacidad de los individuos de adaptarse a cualquier cambio, así como su compromiso con la organización de acuerdo a la cultura organizacional de la misma. De allí que cada trabajador de la empresa Legislación Económica, C.A por separado tiende a ser un agente de transformación dentro todo este proceso de evolución al cual se requiere someter la organización. Por lo tanto, es importante que la empresa ponga en práctica las siguientes herramientas:

1.1 El desempeño: Para mirar esta característica se debe medir, a través del comportamiento de empresas similares, si el desempeño global de la organización está mejorando o no.

1.2 La mentalidad: Observar, objetivamente, cómo se toman las decisiones, basados en qué parámetros (operativos, financieros, de corto o largo plazo, etc.), para ello la gerencia debe hacer reuniones periódicas, donde se propicie el diálogo, la comunicación y la integración de todo el personal.

1.3 Entendimiento y compromiso: Una vez realizada la etapa anterior, se evalúa qué tanto compromiso existe, en todos los niveles de la empresa, con el

bienestar de la organización. Además, lo que entiende la gerencia (parte operacional), para saber si podrá identificar más adelante los inductores de valor. En este sentido, deben establecer criterios de medición, como encuestas aplicadas al personal, buzones de sugerencias, carteleras informativas.

1.4 Comunicación: Se evalúa si los planes operativos (de ventas, compras y cobranzas) y las estrategias realizadas en el nivel intermedio (nivel gerencial y nivel de supervisores), son conocidos por toda la organización, además, si a otro nivel se tiene la posibilidad de generar ideas que puedan llegar a favorecer los resultados.

1.5 Motivación: Se analiza si los planes de compensación (bonos de productividad, bonos por asistencia perfecta, beneficios contractuales) y los objetivos y metas trazados, motivan al personal para alcanzar una mayor productividad y mejores resultados, tanto a nivel operativo como administrativo.

2) Los Factores Organizacionales: Se relacionan con los individuales, a esto se le suma el conjunto de políticas y normas que hacen parte de la cultura organizacional. Además de la capacidad financiera que tenga la empresa para llevar a cabo un proceso de transformación interna, de allí que el éxito depende del buen manejo del recurso humano y de la disposición de los recursos materiales en cada una de las etapas.

En este proceso la empresa Legislación Económica, C.A, debe constituir los siguientes criterios:

Metas: Establecer las metas administrativas y financieras, a través de la planificación. Este proceso implica contar con los elementos siguientes:

- **Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedas alcanzar en determinados periodos:** Aquí se establecen estrategias de precios para paquetes de los productos de limpieza. Los paquetes de productos (packs) son aquellos que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos. Los precios de paquete buscan integrar diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirir bienes y servicios que de otra forma prescindirían, ya que el coste agregado de todos es más bajo.
- **Fijar los resultados finales deseados u objetivos:** En este sentido la gerencia de la empresa Legislación Económica, C.A, debe establecer los siguientes estándares:
- **Guía para la toma de decisiones:** Tomar decisiones de acuerdo a las expectativas del mercado, a las nuevas tendencias del mercado, valorando las operaciones diarias que fluyan en la empresa y del personal.
- **Guía para la eficiencia de la organización:** Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

- **Guía para la coherencia de una organización:** El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones es de calidad y la planeación es efectiva.

Se plantea así un propósito específico para establecer el rol del directivo que permita el desarrollo integral de los trabajadores y los resultados de la empresa.

Finalidad: El gerente moderno debe estar plenamente identificado con su autoconocimiento, saber en dónde están sus debilidades, integrarse adecuadamente con su equipo de trabajo, manejar eficientemente los conocimientos del líder, motivar, influenciar, persuadir, manejar adecuadamente su inteligencia emocional contar con una gerencia moderna, con buenos conocimiento gerenciales del presente, tener una formación académica consistente, reforzada además de experiencia, autoconocimiento de sus fortalezas, alta autoestima, asertividad, estrategia, proactivo, visionario, que sepa manejar adecuadamente sus recursos, su inteligencia emocional, interpretar su entorno, diagnosticar e interpretar la realidad, así como saber enfrentar la competitividad con ventajas competitivas que le favorezcan.

Debe el gerente moderno manejar adecuadamente el comportamiento humano, que de acuerdo a la investigación, se considera es uno de los puntos débiles de la gerencia de la empresa Legislación Económica, C.A, se debe tener presente que todo comportamiento humano posee ciertas causas, independientemente de que la persona actuante esté consciente de ellas.

Por lo tanto, la gerencia de la empresa Legislación Económica, C.A debe poner en práctica las siguientes habilidades:

- **Habilidad técnica:** Conocimientos especializados en el área de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.
- **Habilidad humanística (sensibilidad):** Capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.
- **Habilidad conceptual:** Capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

En el marco de comprender el objeto de estudio de manera detallada, se propuso elaborar herramientas basadas en la atención al cliente que permitan ser competitivas en el mercado.

Finalidad: Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Los procedimientos que se instituyen deben ser fáciles y ágiles al cliente para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás. Procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen, entre los cuales están:

- Elaborar cuestionarios en forma digital y a través de bases de datos y correo electrónico son remitidos a los clientes para que valoren y permitan sacar conclusiones de cómo mejorar.
- Los aspectos a evaluar serían: calidad del producto, plazos de entrega, servicio post venta, atención al cliente, precio del producto, estado de conservación y garantía. En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno.

Las técnicas de fidelización: son para mejorar el grado de satisfacción de los clientes, estas permiten obtener mayor lealtad de los mismos. Las estrategias propuestas se destacan a continuación:

- Personalidad de comunicación (agradecimientos, disculpas, felicitaciones).
- Privilegios que no generen grandes costos a la empresa pero el valor percibido sea alto.
- Descuentos que por su parte el cliente no podría conseguir.
- Regalos que capitalicen la imagen de marca y el posicionamiento.

La tecnología disponible: la importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido, se tiene en cuenta la posibilidad que poseen los clientes de hacer sus pedidos por Internet, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa, por lo tanto, debe crear una página web.

La información: uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una

estrategia corporativa de Servicio al cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente. Contacto cara a cara, relación con el cliente, correspondencia, reclamos e instalaciones.

El prestador del Servicio es la persona que atiende al comprador en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente.

Como parte del dinamismo del proceso investigativo se planteó otro objetivo específico enmarcado en elaborar políticas de capacitación que permitan mejorar la calidad y la productividad de los procesos y actividades administrativas, contables y gerenciales

Finalidad: Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, la empresa Legislación Económica, C.A tiene que propiciar climas laborales positivos que le faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes. El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder. En tal sentido, las políticas establecidas en la empresa para la capacitación serían:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Ante estas políticas, se proponen los siguientes cursos:

1.- Fundamentos de contabilidad y finanzas:

Finalidad del curso: a) Conocer los conceptos básicos y los aspectos más relevantes de la contabilidad como hechos contables, elementos patrimoniales, métodos y teorías, y llevar los libros diario y mayor, y b) Preparar al participante para: 1. Obtener una introducción básica a la contabilidad y las finanzas. 2. Conocer los sistemas de información contable. 3. Acercarse a la contabilidad financiera. 4. Reconocer los elementos básicos de la contabilidad: registros, balances, pérdidas y ganancias y Plan General Contable.

Dirigido a: Directivos, mandos intermedios y personal del área de Contabilidad y Finanzas.

Temario: Fundamentos; La Mecánica Contable; Los Registros Contables; El Resultado Contable; El Ciclo Contable; El Balance de Situación; La Cuenta de Pérdidas y Ganancias; Las Cuentas Anuales.

Duración: 70 horas. Éstas podrán ser distribuidas de acuerdo a la disponibilidad de los trabajadores.

2.- La gerencia moderna: alcances y características

Finalidad del curso: La meta del curso es que los participantes adquieran o

fortalezcan un conjunto de conceptos inherentes a la gestión gerencial.

Objetivos: a) Identificar aquellos desafíos que enfrentan las organizaciones para garantizar la eficacia en el desarrollo; y b) explorar los objetivos y desafíos del ejercicio de la gerencia; Identificar las características principales de la gerencia moderna, en contraste con la administración tradicional o burocrática.

Metodología: Los contenidos del curso están divididos en cinco Unidades. Las Unidades irán situando al participante en un contexto reflexivo sobre las connotaciones del ejercicio de una gerencia para los resultados en el desarrollo de las empresas, para luego adquirir dominio en herramientas analíticas que permitan mejorar los resultados en dicho contexto.

CONCLUSIONES

La proactividad competitiva empresarial cada vez se torna más exigente, además de que cada vez presentan nuevos retos, amenazas, oportunidades, demandando de un nuevo gerente, avalado de conocimientos y herramientas administrativas modernas que le proporcione las acciones, planes beneficios en su gestión. A todo ello, hay que agregar que la gerencia moderna en el tiempo presente debe saber afrontar los retos, propiciar los cambios que garanticen siempre un excelente comportamiento organizacional reflejado en un clima organizacional favorable para la productividad, calidad, integración de equipo, beneficios y logros.

Por otro lado, las estrategias gerenciales que emplea la empresa no le permiten ser eficientes, pues no contribuyen a su crecimiento y desarrollo, esto es debido a que existe una gerencia que actúa de acuerdo a los conocimientos tradicionales,

no están adaptados a las exigencias competitivas del presente.

De igual manera, las estrategias de gestión utilizadas para promover sus productos no le permite ser competitivas, ya que no realizan una buena gestión de marketing que le ceda mantenerse a la vanguardia del mercado. No existiendo la función de mercado que refuerce el concepto de venta, ya que se rigen por las tendencias tradicionales en vez de adaptarse a los nuevos paradigmas, es decir, no han internalizado que el mercadeo no consiste solo en hacer publicidad, vender e incrementar las utilidades sino que va más allá de ello; el inicio de la función de mercados nace al conocer las necesidades del cliente.

Finalmente, se observa que los trabajadores desempeñan sus funciones y responsabilidades deficientemente, pues no tienen bien definidas sus tareas y roles, no identifican, ni evalúan problemas existentes y potenciales a tiempo de manera que se establezcan medidas correctivas, debido a que la gerencia no genera estrategias para motivar al personal, ni propone capacitación, por lo que incide en el desarrollo organizacional de la empresa.

Se le sugiere a Legislación Económica, C.A. la puesta en marcha de la propuesta planteada, ya que permitirá que la empresa cumpla sus objetivos organizacionales y por ende su crecimiento y desarrollo. Se hace menester que la gerencia mantengan comunicación continua con los trabajadores y las comunidades en general, a fin de conocer sus necesidades, para avocarse mediante un compromiso a dar una respuesta social inmediata a las necesidades de los clientes.

Además, la gerencia debe transmitir a todas las áreas adscritas a su dependencia la filosofía gerencial, con la finalidad de que el recurso humano se identifique en forma plena con la institución y lo que esta representa. Asimismo, mantener al personal motivado en un ambiente de trabajo en condiciones óptimas y pueda lograr su máximo rendimiento y productividad, de este modo sentirse identificado con la organización para un desarrollo y desenvolvimiento de actividades.

Actualizarse en materia tecnológica, a través de los servicios de Internet, creando una página web. De manera tal que puedan ser competitivas en el mercado, cumpliendo con las expectativas de los clientes. Igualmente, se debe mejorar en materia de calidad, costos, productividad, tiempos de respuesta, niveles de satisfacción y preparar las estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno, utilizando adecuadamente el potencial de cada uno de sus trabajadores para que adquieran la experiencia necesaria y puedan adaptarse a los requerimientos del mercado.

Por último, deben estar enfocados hacia las prácticas responsables, así los recursos humanos puede ser más efectivo, desde el punto de vista de ganancia de competitividad.

REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2010). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL
- Crosby, P. (2002). *Liderazgo*. España: McGraw Hill
- Falcón, J. (2002). *Gerencia moderna*. Disponible: <http://detecnicasdedecisionequipouno.wordpress.com/.../la-creatividad-en-la-gerencia-moderna>

- García, O. y Martín, F. (2010). *Administración y desarrollo gerencial*. Buenos Aires: Diana
- Grinbal, E. (2007). *La Gerencia en época de Transformación*. Banco Latino. Caracas Venezuela
- Hersey, P. y Blanchard, K. (2007). *Manager en las Organizaciones*. USA: Prentice Hall
- Krygier, A. (2003). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones? Gerente*. Buenos Aires: Diana
- Méndez, C. (2003). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Mc Graw Hill
- Mora, A. (2009). *Importancia de la Gerencia*. Disponible: www.secretosenred.com/...importancia-de-la-gerencia.../Paacutegina1.html
- Sisk, L., y Sverdlik, M. (2009) *Administración y Gerencia de Empresas*. South-westewrn publishing co. U.S.A
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Venezuela
- Zuñiga, A. (2009). *Desarrollo Organizacional*. Disponible: www.indeed.com.mx/Empleos-en-Tlajomulco-de-Zuñiga,-Jal