



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A.**

Autores:

Luis D. Baldán C.

Edward E. Quintero R.

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

Cumaná, Marzo 2013

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DE L PROBLEMA DE INVESTICACIÓN.....	4
1.1. Problema de Investigación	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	4
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	18
1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación.....	19
1.2. Marco Metodológico	20
1.2.1. Tipo de Investigación	21
1.2.2. Nivel de la Investigación	22
1.2.3. Fuentes de Información	23
1.2.4. Población y Muestra	23
1.2.5. Sistematización de Variables.....	24
1.2.6. Técnicas e Instrumentos para la Recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.....	26
CAPÍTULO II	28
ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	28
2.1. Estrategias.....	28
2.1.1. Definición de Estrategias.....	29

2.1.2. Tipos de Estrategias.....	30
2.2. Gerencia Estratégica.....	37
2.2.1. Elementos de la Gerencia Estratégica.....	38
2.2.2. Beneficios de la Gerencia Estratégica	38
2.2.3. Funciones de la Gerencia Estratégica	39
2.2.4. Proceso de Gerencia Estratégica.....	40
2.3. Análisis Estratégico.....	42
2.3.1. Definición del Análisis Estratégico	43
2.3.2. Proceso de Análisis Estratégico.....	44
2.3.3. Instrumentos de Análisis Estratégico.....	64
2.4. Análisis Estratégico en el Área de Recursos Humanos.....	70
2.4.1 Definición de Recursos Humanos.	71
2.4.2 Objetivos de Recursos Humano.....	71
2.4.3. Funciones de un Departamento de Recursos Humanos.....	72
2.4.4. El Proceso de Planificación Estratégica de los Recursos Humanos	77
2.4.5. El Análisis Estratégico en el Departamento de Recursos Humanos.....	81
CAPÍTULO III.....	86
ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A.	86
3.1 Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca) Cumaná, Estado Sucre.	86
3.2 Bases legales.....	88
3.2.1Elementos Relacionados con el Ambiente Interno del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca).....	104
3.2.2. Elementos Externos asociados al análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	135
3.3. Análisis Estratégico del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca)	163
3.4. Fortaleza y Debilidades, Oportunidades y Amenazas presentes en el Departamento de recursos Humanos de la Empresa.....	164

3.4.1. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A.	164
3.4.2. Oportunidades y Amenazas Presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A.....	178
3.5. Impacto de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas presente en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca C.A	181
3.5.1 Impacto de las Fortalezas y Debilidades del Departamento de Recursos Humano de Naviarca	181
3.5.2. Impacto de las Oportunidades y Amenazas presente en el Departamento de Recursos Humano de Naviarca.....	196
3.5.3 Hoja de trabajo del Departamento de Recursos humanos de la Empresa Naviarca C.A	200
3.6 Análisis DOFA del Departamento de Recursos humanos de la Empresa Naviarca C.A	201
CONCLUSIONES	205
RECOMENDACIONES	207
BIBLIOGRAFÍA	208
HOJA DE METADATOS	212

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle, por darme la oportunidad de vivir
Con mucho amor y cariño a mis padres Lourdes y Domingo, por haber creído
en mí.

A mis hermanos Luisa Angélica, Maricruz, Edwin Domingo, Wilander
Xavier, Jhosuar Danilo y Whitney por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero
mucho. Y a mis cuñados.

A mis sobrinos Moisés Daniel, Ángel Miguel, Rosangeles y José Daniel, los
quiero muchísimo.

A lo mejor de este mundo a mi cuore gracias por existir en mi vida.

A mis profesoras de alternativas de grado Dra. Damaris Zerpa de Márquez,
Dra. Erka Malave y Licd. RosmaryVeltri, muchísimas gracias, que Dios las bendiga
siempre.

DEDICATORIA

A lo largo de nuestro camino por la vida vivimos muchas cosas: alegrías, tristezas, obstáculos, tropiezos, entre otros., pero también aprovechamos las oportunidades que se nos presentan, teniendo siempre pensamientos positivos y recordando que la vida siempre estará de nuestra parte, dejando a un lado los temores y resguardando con mucha fuerza nuestro más grande entusiasmo, el amor, la tranquilidad y sobre todo la confianza que tenemos en nosotros mismos, que es lo que nos ayuda a salir victoriosos y alcanzar el triunfo. Por esta razón quiero dedicar este trabajo a todas aquellas personas que siempre me ayudaron y sobre todo confiaron en mí.

A Dios y a la Virgen del Valle, por haberme dado la oportunidad, fortaleza, sabiduría y confianza; por estar siempre a mi lado, brindándome su mano y ayudándome siempre a salir adelante y no dejarme caer en los momentos difíciles. Gracias...

A San Miguel Arcángel, que siempre me ha acompañado en los momentos buenos y malos, me ha iluminado y guiado por el buen camino y quien día a día me ayuda a lograr las cosas que quiero. Gracias...

A mis padres, Iraima Rojas y Nelson Quintero, son lo más importante en mi vida y el mejor ejemplo de lucha que he tenido; las personas que me impulsaron siempre a seguir adelante dándome la fuerza necesaria para luchar por lo que quería. Jamás tendré como agradecerles todo el apoyo, la confianza y el amor que me has dado, quiero que sepan que todo lo que soy te lo debo a ustedes.

A mi hermano, José Quintero, por siempre estar ahí apoyándome y cuando lo necesite.

A mis abuelitos Mercedes y Luis (†) aunque no están físicamente siempre me protegen y me cuidan...

A mis abuelitos Aura y Pedro, por todo su apoyo y estar ahí siempre cuando los necesite...

A toda mi familia, por ser parte de mi vida y mi carrera en especial a todas mis tías tanto maternas como paternas..

Edward Quintero

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen del Valle, por darme la oportunidad de vivir

Con mucho amor y cariño a mis padres Lourdes y Domingo, por haber creído en mí.

A mis hermanos Luisa Angelica, Maricruz, Edwin Domingo, Wilander Xavier, Jhosuar Danilo y Whitney por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho. Y a mis cuñados.

A lo mejor de este mundo a mi cuore gracias por existir en mi vida.

A mis profesoras de alternativas de grado Dra. Damaris Zerpa de Márquez, Dra. ErkaMalavé y Licd. Rosmary Veltri, muchísimas gracias, que Dios las bendiga siempre.

A mi compañero Edwuard Quintero y a todo el grupo del curso especial de grado.

A la Sra. Ana de Narváez y a la Sra. Nelly Narváez por su paciencia Dios las proteja y les de larga vida.

A la casa más alta, la Universidad de Oriente, por ser el lugar en donde adquiriré parte de los conocimientos obtenidos hasta hoy.

A los profesores de las diferentes especialidades con los cuales curse materia, gracias por transmitir sus conocimientos y por todo el tiempo dedicado.

En especial al personal obrero, por mantener las aulas de clases en condiciones adecuadas para recibir las clases impartida por los profesores y al personal administrativo por las ayudas prestadas cuando fueron necesarias.

Al Licenciado Alejandro Pérez (Gerente de Recursos Humanos) de las empresas Naviarca y Gran Cacique II C.A, a Vicna

A todos mis amigos dentro y fuera de la Universidad, que de una manera u otra me ayudaron alcanzar esta meta a todos muchísimas gracias.

Muy especialmente a la Licenciada Elis Gonzales por su ayuda incondicional.
Gracias.

Luis D. Baldan C.

AGRADECIMIENTOS

Hoy he dado un importante paso para alcanzar uno de mis sueños, y para ello, he contado con la ayuda y colaboración de muchas personas, que de alguna forma contribuyeron para que se hiciera realidad. Por eso quiero agradecerles: A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, mostrándome el camino que debía seguir y enseñándome de mis propios errores, a tener paciencia, fuerza, valor y sobre todo confianza en mí misma.

A mis padres, por estar siempre allí en las buenas y en las malas, brindándome su amor y su ayuda, alentándome además a seguir siempre adelante, gracias a eso he alcanzado este logro.

A la UDO, nuestra máxima casa de estudio, por haberme abierto sus puertas y brindarme la oportunidad de estudiar y recibir una formación académica que hoy se transforma en mi título profesional.

A las profesoras Damaris Zerpa, Elka Malavé y Rosmary Veltri, por la asesoría prestada, por su excelente colaboración, orientación y porque en todo momento me brindaron su apoyo y conocimiento para la realización de este trabajo.

A mi hermano, José Quintero, por siempre estar ahí apoyándome y cuando lo necesite.

A todos mis amigos, que compartí a lo largo de mi carrera y los que estuvieron siempre apoyándome, en especial a Zobetdy, Francisco, Armando, Anienelis.

A todos mis compañeros del Centro de Estudiantes de Administración y Contaduría por el apoyo incondicional.

Muy especialmente a la Licenciada Elis Gonzales por su ayuda incondicional. Gracias.

Edward Quintero

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01 Promoción del conocimiento de la visión en el Departamento de Recursos Humanos	105
Tabla N° 02 Grado de motivación de la visión del Departamento de Recursos Humanos	106
Tabla N° 03 Medios a través de los cuales el Departamento de Recursos Humanos promueve el conocimiento de la misión.	107
Tabla N° 04 Grado en que la misión del Departamento de Recursos Humanos lo motiva a alcanzarla.....	108
Tabla N° 05 Grado de motivación que tiene conocer los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	109
Tabla N° 06 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con estrategias que le permitan el logro de los objetivos.	110
Tabla N° 07 Existencia de funciones establecidas por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	111
Tabla N° 08 Las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca contienen elementos motivadores para el personal que labora en él.	112
Tabla N° 09 Las labores del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca están orientadas a través de un manual de la organización.....	113
Tabla N° 10 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con un programa de reclutamiento	114
Tabla N° 11 Grado de importancia que tiene el proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	114
Tabla N° 12 El proceso de reclutamiento provee candidatos capacitados y calificados para ocupar cargos en Naviarca.	115

Tabla N° 13 En el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca se utiliza herramientas o métodos idóneos para el reclutamiento de personal.	116
Tabla N° 14 Métodos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca para el reclutamiento de personal.	117
Tabla N° 15 Realización del proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos.	118
Tabla N° 16 Los criterios de selección de personal que prevalecen en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca se adecuan a las necesidades de la organización.	120
Tabla N° 17 En qué grado mejoraría con un adecuado proceso de selección de personal la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	121
Tabla N 18 Criterios de contratación se adecuan a las necesidades de personal de la Empresa Naviarca.	122
Tabla N° 19 Grado en que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humano de Naviarca.	122
Tabla N° 20 en que grado un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humano de Naviarca.	123
Tabla N° 21 Existencia de un programa de capacitación y desarrollo del personal en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	124
Tabla N°22 Programas de capacitacion y desarrollo utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca para el desarrollo del personal.	126
Tabla N°23 Aplicación de forma efectiva los programas de capacitacion en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	127
Tabla N° 24 Frecuencia de capacitación del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos.....	128

Tabla N° 25 Grado de importancia de la capacitación y desarrollo del personal que labora en el Departamento de Recursos humanos de Naviarca.	129
Tabla N° 26 El salario percibido representa una recompensa directa por el desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	130
Tabla N° 27 Satisfacción con el salarió que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	131
Tabla N° 28 El salario percibido está acorde al cargo que desempeña en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	131
Tabla N° 29 El salario percibido en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca satisface las necesidades.....	132
Tabla N° 30 El salario que percibe representa una recompensa directa por su desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	134
Tabla N° 31 Satisfacción con el salario que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	134
Tabla N° 32 Elementos del ambiente externo que influyen directamente en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	136
Tabla N° 33 Aspectos económicos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	137
Tabla N°34 Grado de incidencia de la situación económica actual del país en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	138
Tabla N° 35 La inflación afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	139
Tabla N° 36 Grado de incidencia de la inflación en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	140

Tabla N°37 Las escasez de bienes e insumos influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	141
Tabla N° 38 Grado de incidencia de la escasez de bienes e insumos en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	142
Tabla N° 39 Índice de desempleo influye en las funciones del Departamento de Recursos de NAviarca.	143
Tabla N° 40 Grado de incidencia del índice de desempleo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	144
Tabla N° 41 El control de precios influye en la funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	145
Tabla N°42 Grado de incidencia del control de precios en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	146
Tabla N°43 las tasas impositivas influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	147
Tabla N° 44 Grado de incidencia de las tasas impositivas en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	148
Tabla N° 45 Aspectos sociales, culturales, demográficos y geográficos que inciden en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	150
Tabla N° 46 Las diferencias religiosa, costumbres y valores entre los compañeros de trabajo, afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	151
Tabla N° 47 Grado de incidencia de las diferencias religiosas, costumbres y valores entre compañeros de trabajo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	152
Tabla N° 48 Aspectos como la edad, el sexo, el estado civil, afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	153

Tabla N° 49 Grado de incidencia de los aspectos tales como la edad, el sexo, el estado civil en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.	153
Tabla N° 50 Aspectos geográficos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.	154
Tabla N° 51 La ubicación geográfica afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.	155
Tabla N° 52 Grado que influye la ubicación geográfica en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.....	156
Tabla N° 53 Incide la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.	157
Tabla N°54 La situación política actual del país afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	158
Tabla N° 55 Indicedencia de la situacion politica actual del pais en las funciones del departamento de recursos Humanos de navarcarca.....	159
Tabla N° 56 Las diferencias políticas afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.	160
Tabla N° 56 Diferencias de ideología políticas entre compañeros de trabajo, afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.....	160
Tabla N° 58 La nueva ley organica para los trabajadores y trabajadoras afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.	161
Tabla N° 59 Grado en que la nueva Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores Y Trabajadoras afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca	162

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Grado de motivación de la visión del Departamento de Recursos Humanos.....	106
Gráfico N° 02 Medios a través de los cuales el Departamento de Recursos Humanos promueve el conocimiento de la misión.	107
Gráfico N°03 Grado en que la misión del Departamento de Recursos Humanos lo motiva a alcanzarla.	108
Gráfico N° 04 Grado de motivación que tiene conocer los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	109
Gráfico N° 05 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con estrategias que le permitan el logro de los objetivos.	110
Gráfico N° 06 Existencia de funciones establecidas por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	111
Gráfico N° 07 Las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca contienen elementos motivadores par el personal que labora en el.....	112
Gráfico N° 08 Las labores del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca están orientadas a través de un manual de la organización	113
Gráfico N° 09 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con un programa de reclutamiento	114
Gráfico N° 10 Grado de importancia que tiene el proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	115
Gráfico N° 11 El proceso de reclutamiento provee candidatos capacitados y calificados para ocupar cargos en Naviarca.	116
Gráfico N° 12 En el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca se utiliza herramientas o métodos idóneos para el reclutamiento de personal.	117

Gráfico N° 13 Métodos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca para el reclutamiento de personal.	118
Gráfico N° 14 Realización del proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos.	119
Gráfico N° 15 Los criterios de selección de personal que prevalecen en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca se adecuan a las necesidades de la organización.	120
Gráfico N° 16 En qué grado mejoraría con un adecuado proceso de selección de personal la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	121
Gráfico N° 17 Criterios de contratación se adecuan a las necesidades de personal de la Empresa Naviarca.	122
Gráfico N° 18 un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	123
Gráfico N° 19 Grado en que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	124
Gráfico N° 20 Existencia de un programa de capacitación y desarrollo del personal en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	125
Gráfico N° 20 Existencia de un programas de capacitación y desarrollo del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	125
Gráfico N° 21 Programas de capacitación y desarrollo utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca para el desarrollo del personal.	126
Gráfico N° 22 Aplicación de forma efectiva los programas de capacitación en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	127
Gráfico N° 23 Frecuencia de capacitación del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos	128

Gráfico N° 24 Grado de importancia de la capacitación y desarrollo del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	129
Gráfico N° 25 El salario percibido representa una recompensa directa por el desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	130
Gráfico N° 26 Satisfacción con el salario que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	131
Gráfico N° 27 El salario percibido está acorde al cargo que desempeña en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	132
Gráfico N° 28 El salario percibido en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca satisface las necesidades.	133
Gráfico N° 29 El salario que percibe representa una recompensa directa por su desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	134
Gráfico N° 30 Satisfacción con el salario que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	135
Gráfico N° 31 Elementos del ambiente externo que influyen directamente en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	137
Gráfico N° 32 Aspectos económicos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	138
Gráfico N° 33 Grado de incidencia de la situación económica actual del país en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	139
Gráfico N° 34 La inflación afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	140
Gráfico N° 35 Grado de incidencia de la inflación en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	141

Gráfico N° 36 Las escasez de bienes e insumos influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	142
Gráfico N° 37 Grado de incidencia de la escasez de bienes e insumos en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	143
Gráfico N° 38 Índice de desempleo influye en las funciones del Departamento de Recursos de NAviarca.	144
Gráfico N° 39 Grado de incidencia del índice de desempleo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	145
Gráfico N° 40 El control de precios influye en la funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	146
Gráfico N° 41 Grado de incidencia del control de precios en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	147
Gráfico N° 42 las tasas impositivas influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	148
Gráfico N° 43 Grado de incidencia de las tasas impositivas en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	149
Gráfico N° 44 Aspectos sociales, culturales, demográficos y geográficos que inciden en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	150
Gráfico N° 45 Las diferencias religiosa, costumbres y valores entre los compañeros de trabajo, afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	151
Gráfico N°46 Grado de incidencia de las diferencias religiosas, costumbres y valores entre compañeros de trabajo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	152
Gráfico N° 47 Aspectos como la edad, el sexo, el estado civil que afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	153

Gráfico N° 49 Aspectos geográficos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	155
Gráfico N° 50 La ubicación geográfica afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	155
Gráfico N° 51 Grado que influye la ubicación geográfica en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.....	156
Gráfico N° 52 Incidencia de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	157
Gráfico N° 53 La situación política actual del país afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos.	158
Gráfico N° 54 Indicedencia de la situacion politica actual del pais en las funciones del departamento de recursos Humanos de Naviarca.	159
Gráfico N° 55 Las diferencias políticas afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	160
Gráfico N° 56 Diferencias de ideologías políticas entre compañeros de trabajo, afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	161
Gráfico N° 57 La nueva ley organica para los trabajadores y trabajadoras afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	162
Gráfico N° 58 Grado en que la nueva Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.	163



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI,
C.A. CUMANÁ ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Luis D. Baldán C. C.I.12.271.179

Edward E. Quintero R. C.I.15.936.748

RESUMEN

El análisis estratégico consiste en determinar una serie de factores tanto internos como externos a la organización, el cual permite saber cómo pueden influir éstos en el cumplimiento de la misión y lograr la visión de la organización y en relación a ello, establecer las acciones estratégicas requeridas para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa. Razón que llevó a realizar el análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A. (Naviarca), Cumaná, estado Sucre, evaluando un conjunto de elementos internos (misión, visión, objetivos, estrategias, funciones, organización, proceso de reclutamiento, selección de personal, contratación, capacitación y desarrollo, políticas salariales, compensación) y externos (factores sociales, económicos, políticos, geográficos, socio-cultural, demográficos, tecnológicos), Encontrándose que el Departamento cuenta con un excelente personal, motivado, apto y calificado para llevar a cabo todas las actividades que le son asignadas en la misma, donde a su vez se dispone del espacio físico y la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones, notándose además que las políticas salariales, programa de capacitación y desarrollo, motivación de la visión para su alcance, Normas Leyes y Decretos que regulan la actividad marítima y la Reforma de la LOT, pueden llegar a ser determinantes en el logro de sus objetivos.

Palabras clave: Análisis Estratégico, elementos internos, elementos externos, acciones estratégicas.

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones existen estrategias en las distintas operaciones que realizan para hacerle frente a los factores tanto internos como externos, ya que, de estos depende la permanencia de la organización en el tiempo.

Para Thompson y Strickland (1994), la estrategia es el plan de acción general para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y esfuerzos ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

En el campo empresarial, la estrategia es una herramienta o plan de acción a ejecutar en las organizaciones por parte de la alta gerencia para lograr los objetivos planteados y estructurados por dicha organización, tomando en cuenta la misión y la visión de la misma, para así llegar al alcance de las metas a largo plazo de manera eficiente y eficaz.

El Grupo Naviero Rassi, es un consorcio de ascendencia familiar, cuyos orígenes nacen en la década de los años sesenta, época en la cual Nasib Rassi, hoy fallecido, con visión propia de los verdaderos empresarios, fundó dos pequeñas empresas dedicadas al transporte de carga y pasajeros por vía marítima y fluvial. Estas empresas evolucionaron en Naviera Rassi, C.A. (Naviarca), cuya área de influencia se hace sentir en los estados Sucre y Nueva Esparta, y Naviera del Orinoco, C.A. (Navioca), cuyo centro de operación se localiza entre los estados Monagas y Bolívar; constituyéndose ellas en la génesis del consorcio.

Para el año 1970, atraídos por la gran demanda de servicios, se constituye la empresa Naviera Rassi, C.A (Naviarca), como una firma comercial, dedicada al transporte marítimo de carga y pasajeros, donde cuentan con instalaciones para la administración y venta de boletos cubriendo las rutas Araya-Cumaná-Araya y Cumaná-Margarita-Cumaná.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviarca, C.A; cuenta con un excelente personal, motivado, apto y calificado para llevar a cabo todas las actividades que le son asignadas por el mismo, cuenta con el espacio físico y la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Considerando que el éxito de toda organización depende en gran medida de sus trabajadores, siendo éstos quienes dan vida a la organización y los encargados de ejecutar todas las labores que le permiten continuar en funcionamiento, se realizó esta investigación cuyo objetivo es un análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humano de Naviarca CA, ya que, es muy relevante el buen desempeño de las actividades en dicha dependencia.

Realizar un análisis estratégico implicó analizar un conjunto de factores tanto externos como internos que influyen en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca C.A, con el objetivo de describir la posición en que se encuentra la misma, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos del macro del entorno externo al cual tendrá que enfrentar.

Para una mejor comprensión de lo que se pretende estudiar se incluye un planteamiento del problema, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Así mismo se incluye un marco teórico donde se esbozan de manera general los aspectos más relevantes del Análisis estratégico del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviera Rassi, C.A. Cumaná Estado Sucre.

Cabe señalar que este trabajo de investigación se encuentra enmarcado de acuerdo a la normativa de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración, de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y comprende: el capítulo I, el cual contiene las generalidades del problema de investigación, que a su vez contiene el problema de investigación: planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y el marco metodológico: nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, además de las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información; así mismo contiene un capítulo II, que trata todos aquellos aspectos inherentes al análisis estratégico, estrategias, análisis estratégico, elementos internos y externos e instrumentos de análisis estratégico, análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos; un capítulo III, en el cual se precisa el objeto de investigación, Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi, C.A. Cumaná, Estado Sucre, y el análisis estratégico tanto externo como interno, realizado en el referido Departamento, así como las acciones estratégicas a seguir; finalmente se señalan la conclusiones a las cuales se llegó una vez analizados los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE L PROBLEMA DE INVESTICACIÓN

1.1. Problema de Investigación

En cualquier investigación es necesario determinar el problema. Según Fideas Arias (2006:37), el problema es “todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. De igual forma, Arias (2006:39), define el problema de investigación como una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo. En este sentido, se puede decir que el problema consiste en describir de manera general la situación objeto del estudio, comenzando por relatar su estado actual, el momento y los hechos que lo originaron, e implicaciones de continuar la situación tal como está en el momento. Por tanto, el problema que se expone en este capítulo está integrado por el planteamiento del problema, objetivos (general y específicos) y la justificación y alcance de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Arias (2006:41), señala que plantear el problema consiste en “describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. En tal sentido, se debe conocer de una forma clara y estructurada el problema; de modo que resulte de fácil comprensión, y que se quiere lograr con dicha investigación. Por lo tanto, el problema que aquí se plantea está relacionado con el análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca C.A. Cumaná, estado Sucre. Ello implica conocer algunos elementos que se encuentran inmersos en ella como: la estrategia, la organización, el análisis estratégico y el análisis FODA.

La estrategia para Miyamoto Musashi (<http://www.wikipedia.org>), es “ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos por la política”. “La estrategia es el arte y la ciencia de crear el futuro, gestionar el presente, y olvidar selectivamente el pasado”. Fácil de decir, difícil de hacer, como todo negocio competitivo.

En el campo empresarial, la estrategia es una herramienta o plan de acción a ejecutar en las organizaciones por parte de la alta gerencia para lograr los objetivos planteados y estructurados por dicha organización, tomando en cuenta la misión y la visión de la misma, para así llegar al alcance de las metas a largo plazo de manera eficiente y eficaz.

Para Hitt y otros (2004:102 -266), existen diferentes tipos de estrategias como son:

- Estrategia de negocios, que es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.
- Estrategia rivalidad y dinámica competitiva, la rivalidad competitiva es un conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre los competidores cuando luchan entre sí para colocarse en una posición de ventaja en el mercado y la dinámica competitiva se entiende como el total de los comportamientos competitivos; es decir, el conjunto completo de acciones y respuestas de todas las empresas que compiten en un mercado.

- Estrategia corporativa, especifica las acciones que emprenden una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.
- Estrategia de adquisiciones y reestructuración, la adquisición es la estrategia que utiliza una empresa para comprar el control, o un interés de 100 por ciento en otra empresa, con la intención de que la adquirida pase a formar parte de su portafolio como un negocio subsidiario; la reestructuración es una estrategia utilizada por la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.
- Estrategia internacional, es aquella que la empresa utiliza para vender sus bienes y servicios fuera de su mercado interno.
- Estrategia de cooperación consiste en que dos o más empresa trabajan juntas para alcanzar un objetivo común.

Todas estas estrategias, han permitido que muchas empresas puedan mantenerse en el tiempo, una de ellas, Toyota Motor Corporation (TCM), primera compañía automovilística del mundo, presentó recientemente, en Tokio, la estrategia global, que define toda la acción industrial y comercial del grupo (<http://www.monografias.com>)

Bajo el lema "Liderando el camino juntos", la convención reunió a los presidentes y directores generales de las empresas distribuidoras de Toyota de más de 150 países. El recién elegido presidente de TMC, Katsuaki Watanabe, fue el encargado de inaugurar las sesiones de trabajo, en las que los vicepresidentes ejecutivos, señores Uranishi y Okamoto, dieron a conocer los objetivos globales de la

marca Toyota Motor Corporation en las diferentes áreas de actuación estratégica para 2010.

La estrategia global 2006 se departió en intensas reuniones y grupos de trabajo de los cinco continentes donde se abordaron los retos de producción, nuevas tecnologías, mercados, venta, *marketing* y un largo etcétera. En las reuniones se clarificaron y compartieron datos relativos a la producción y se especificaron las estrategias de cada uno de los mercados donde está presente TMC.

La alta dirección de TMC mantuvo encuentros con los representantes de todos los continentes y de los territorios, con el ánimo de profundizar en el entendimiento y visión de la marca y en los objetivos regionales de los próximos cuatro ejercicios.

Otro ejemplo de organización que ha diseñado es el de McDonald's mundialmente reconocida, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de Franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas: Franquiciados, McDonald's y sus Franquiciados constituyen la organización más importante en Locales de Comida de Servicio Rápido. La creación de McDonald's data de 1955 cuando Ray Kroc inauguró su primer local en Des Plaines, Illinois. Actualmente existen más de 26.000 locales distribuidos en 126 países constituyendo una marca consagrada con una clientela fiel de más de 40 millones de personas por día. Es importante remarcar que hace sólo 44 años, desde que Ray Kroc abrió el primer local, se siguen sosteniendo los mismos principios de calidad, servicio, limpieza y valor sobre los que él siempre insistió. Una de las estrategias utilizadas es la de diferenciación y posicionamiento de McDonald's (<http://www.editum.org/autor>).

Qué mejor manera que entregar una propuesta de valor superior y único a sus clientes basada en la diferenciación en:

- Productos: Excelente calidad, buen sabor, confiable y a un buen precio.
- Servicios: Facilidad para ordenar, rapidez y amabilidad.
- Personal: Altamente calificado, excelente atención (siempre sonriente).
- Canal: Ubicación conveniente y cobertura global.
- Imagen de marca: Potente, alta inversión en publicidad, ambientación de los locales con foco en mercado meta. [Matrimonios jóvenes con hijos, jóvenes entre 14 y 25 años y adultos jóvenes (segmento de menor penetración y de atractivo actual)] permitiéndole un posicionamiento general “más por el mismo precio”, servicio de excelencia y rapidez.

La importancia de la estrategia radica, en definitiva, en que ésta es una forma de expresar qué se quiere hacer, cómo se quiere hacer y cómo se va a estar en el futuro, dicho de otra manera es imprescindible contar con una guía que ayude a saber dónde se pueda estar en el futuro. Crear una estrategia no es llenar un documento de buenas intenciones bien argumentadas, hay que pasar a la acción. Es crear una herramienta de gestión que pueda marcar la diferencia entre sucumbir empleando de forma equivocada los recursos o conseguir salir a flote y sacar el máximo provecho de la situación actual. Son las circunstancias presentes en el entorno quién determine hacia dónde ir.

Para poder hacerle frente a las distintas situaciones; existen diferentes enfoques estratégicos, éstos consisten en un proceso continuo y dinámico. La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Este proceso consiste en tres etapas, la primera es la planificación

estratégica, que es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. La segunda etapa es ejecución de estrategias, que significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Consiste en la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la gerencia estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Por último se tiene la etapa de evaluación de estrategia, en la cual deben analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?, ¿siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?, ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades? Es decir industria debe medir el desempeño de la organización, los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta etapa de evaluación los factores internos como externos sufren cambios

Toda organización posee una estrategia, desde el momento de su concepción, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. Algunos problemas que se presentan, al aplicar los conceptos de gerencia estratégica, en las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo cotidiano.

Por eso, es necesario la planificación estratégica, ya que, es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, también llamada administración estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus

ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponible.

El análisis estratégico según De Zuani (2005), es la primera fase de la administración estratégica que incluye tres sub-grupos de tareas a realizar, tales como: definición de la misión y objetivos de la empresa, análisis del entorno y análisis del ambiente interno de la organización. De esta manera, hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización.

La primera fase del análisis estratégico representa la revisión de los objetivos estratégicos que son aquellos que van a permitir y guiar a la organización para alcanzar la visión futura que se ha establecido, así como también el estudio de los diferentes ambientes tanto externo como interno a la organización, que debe realizarse mediante el análisis DOFA(<http://www.emprendedoresnews.com>).

El análisis DOFA permite realizar un análisis del entorno interno evaluar los recurso y capacidades heterogenias que han creado los gerentes. Las mismas conducen al desarrollo de las competencias centrales de una empresa o a sus ventajas competitivas. Un resultado básico que buscan las personas que toman decisiones cuando analizan el entorno interno es comprender cómo apalancar el paquete de sus recursos y capacidades únicas. Tomando en cuenta las fortalezas con que cuenta la empresa, ya que, son todos los elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. De igual manera, se toman en cuenta las debilidades como problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

El análisis del entorno externo está enfocado al futuro, el de la industria, se centra en los factores y las condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa que opera dentro de ella y el de la competencia, busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de ésta. Los resultados combinados de los dos análisis que realiza la empresa para comprender el entorno externo que influyen en la visión, su misión y las acciones estratégicas. Basado en las oportunidades como aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Así mismo, existen amenazas que son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sostenerla.

El enfoque seguido tradicionalmente en el análisis de los recursos humanos se ha orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, de tal forma, se puede afirmar que los recursos humanos se constituyen como fuente de ventaja competitiva y que, la falta de una contrastación empírica hasta la fecha puede deberse a un mal posicionamiento de los esfuerzos a la hora de optimizar los resultados. En suma, para obtener rentabilidad en las inversiones de recursos humanos es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional de los recursos humanos, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en las competencias distintivas de la misma.

El factor humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva siempre y cuando se le asigne esa importancia a priori. Así, considerando la función tradicional de recursos humanos o "dimensión administrativa" (Golden y Ramanujan, 1985), se supone que el departamento de recursos humanos no toma parte en las decisiones estratégicas. Su cometido se circunscribe exclusivamente a las tareas de tipo administrativo (gestionar las nóminas del personal u otros planes accesorios, por

ejemplo). Los indicadores utilizados bajo esta perspectiva se centran en la eficiencia con la que el personal realiza las tareas en la empresa o el coste de contratar. A tal efecto se utilizan medidas tradicionales de recursos humanos que permiten obtener datos históricos sobre resultados o nivel de absentismo. Su utilización se explica porque son fácilmente cuantificables y por su disponibilidad. Sin embargo, la información que aportan no sirve para realizar predicciones sobre las cuales los directivos puedan actuar. Además, las medidas de rendimiento basadas en datos contables se suelen criticar porque son vulnerables respecto a las diferencias existentes entre métodos utilizados. Cuando la integración entre el departamento de recursos humanos y la dirección de la empresa es total, se está ante la denominada "dimensión integradora" (Golden y Ramanujan, 1985), en cuyo caso el departamento de recursos humanos se configura como parte activa y fundamental en la toma de decisiones. Ello supone que la habilidad para obtener resultados satisfactorios no se puede medir exclusivamente en términos de eficiencia o costes, puesto que dichas medidas no evalúan si la organización está alcanzando de forma exitosa sus metas (Wintermantel y Mattimore, 1997).

Ahora bien, a nivel mundial y latinoamericano existen empresas que se han mantenido desde su concepción por la aplicación del análisis DOFA o matriz FODA, entre ellas están las empresas de Navieras encargadas de transporte de carga y pasajeros. Un ejemplo que existe es el Grupo MARSELLA FRET-MARFRET nacido en Francia en 1952, este grupo naviero ha ido adaptándose a los cambios y mejorando e incrementado su rendimiento ajustado a las demandas cambiantes de los clientes, de esta manera ha logrado avanzar en su progreso, tanto así que es ahora un actor aprobado en el medio del transporte marítimo con esto ha logrado juntar todos los factores de éxito: imparcialidad y compatibilidad. MARFRET ha logrado mejorar la frecuencia de sus servicios y así generar las economías de escala a sus clientes.

En el contexto de globalización de comercio y la opción estratégica del grupo MARSELLA FRET-MARFRETes el desarrollo de sus actividades en la independencia. Pero a pesar de todo en lo que comprende el nuevo siglo a partir del año 2000 y debido al aumento marcado de la competencia sobre las líneas establecidas durante los 10 años pasados la compañía ha incorporado una capacidad infalible de adaptarse constantemente a un mercado cambiante, esto lo han logrado de tres modos:

Consolidando su presencia, tanto comercialmente como geográficamente, en sus principales escenarios. Mediterráneo, el Caribe y el Pacífico Sur.

Reaccionando rápidamente a variaciones en los mercados desordenadamente erráticos y el duro clima competitivo del transporte hoy.

Ampliando los acuerdos de operaciones con otras empresas: un acuerdo con CGM y Maersk en las Antillas francesas y Guyana francesa; un acuerdo de servicio con CGM y Contship alrededor del Mundo servicio; un acuerdo con Maersk, CGM y Nordana sobre el servicio mediterráneo, caribeño y un acuerdo con Líneas Conti sobre Colombia.

La aplicación del análisis estratégico en la organización de servicio naviero, ha permitido desarrollar métodos y herramientas proactivas y sencillas para dar servicio a las necesidades navieras, entregando respuestas y soluciones inmediatas lo cual se traduce en el nivel de satisfacción y de éxito de un cliente individual.

En la actualidad hay diez empresas Navieras más importantes que han logrado su éxito en la prestación de servicios estas son (<http://www.nautica.net/navieras/>).

- BOW S.A. País: Ecuador

- A.ROSENFELD SHIPPING LTD. País: ISRAEL
- ACSM AGENCIA. País: ESPAÑA
- AGENA TRAMP País: FRANCIA
- AGENCE MARITIME INTERNATIONALE DE TAHITI País: POLINESIA
- AGENCIA DE ADUANAS JUAN FRANCISCO TORUÑO R País: GUATEMALA
- AGENCIA MARITIMA GLOBAL DOLE País: GUATEMALA
- AGENCIA MARITIMA GLOBAL S.A País: ECUADOR
- AGENCIA MARITIMA TRANSATLANTICA LTD País: PORTUGAL
- AGENCIA MARITIMA TRANSHIP URUGUAY S.A País: URUGUAY

Venezuela es un país que cuenta con 2.813 kilómetros de costas, y donde han proliferado empresas relacionadas con el transporte de personas y de mercancías; sobre todo en aquellas zonas donde existen puertos de cierta envergadura. En la actualidad existen en Venezuela 153 empresas que prestan servicios de transporte de carga y pasajeros.

El caso de Cumaná que es una zona costera ubicada al noreste del país, donde se encuentra establecido el grupo Naviero Rassi, es un consorcio de ascendencia familiar, cuyos orígenes nacen en la década de los años sesenta, a partir de entonces el Grupo Naviero ha ido expandiendo sus actividades y áreas de influencia, por lo que siguiendo la estela de experiencia y calidad hoy en día las empresas que lo conforman, Gran Cacique II, C.A y Naviarca C.A gozan de un reconocido prestigio sustentado principalmente en la calidad de sus servicios, responsabilidad y compromiso con sus usuarios.

En el Grupo Naviero Rassi (<http://www.grancacique.com.ve>), el promedio anual de transporte es de 107.000 pasajeros, 22.000 vehículos de paseo y 31.000 vehículos de transporte de carga, en la ruta Cumaná – Margarita; y 46.000 pasajeros,

6.800 vehículos de paseo y 5.000 vehículos de carga en la ruta Cumaná-Araya. En la actualidad, la empresa tiene 140trabajadores directos y 100 indirectos.

Gran Cacique II, C.A., por su parte, es una empresa dedicada, exclusivamente, al transporte marítimo de personas y encomiendas en las rutas de Cumaná-Punta de Piedras, con proyectos para abrir la ruta entre Puerto La Cruz y Cumaná. La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre. Esta empresa moviliza un total de 435.000 pasajeros en las dos rutas que cubre en la actualidad, con una plantilla de 110 trabajadores. El consorcio no se limita a prestar servicios de transporte de carga y pasajeros, sino que él mismo abarca otras actividades, tales como la construcción, la metalmecánica y la administración de servicios conexos a la actividad naviera.

La misión de Naviarca es “como empresa dedicada al servicio de transporte marítimo de carga y pasajeros en la región oriental del país, prestando un servicio económico, eficiente, seguro y de calidad, contando con un recurso humanoaltamente calificado y tecnología de punta a los fines de satisfacer las expectativas de los usuarios, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Venezuela”.

Su visión, es :“ser reconocidos como una empresa líder en transporte marítimo a nivel nacional por la excelente calidad y confort que ofrecen sus servicios, logrando conquistar la preferencia de clientes, empleados y accionistas, así como también el crecimiento sostenido en el tiempo.

La estrategia de la empresa está enfocada en la misión y visión de dicha empresa logrando así mantenerse en el mercado integrando sus departamentos para el alcance de sus objetivos.

La función general de Naviarca es: Garantizar la disponibilidad, confiabilidad y seguridad en la operatividad de las embarcaciones e instalaciones del Grupo, a través de la acción coordinada y eficiente, buscando la optimización del servicio e incremento de la rentabilidad del Grupo. La continuidad y el crecimiento de este grupo naviero en el ramo del transporte marítimo y fluvial, después de cuarenta años de funcionamiento, son indicativos de su capacidad para alcanzar sus objetivos y satisfacer la demanda y expectativas de sus clientes.

La empresa Naviarca, C.A está conformada por: la Junta Directiva; la Gerencia General; Asesoría Técnica; Asesoría Jurídica; Coordinación General; Gerencia Ejecutiva de Administración y Finanzas, la cual está conformada por Gerencia de Administración, Gerencia de Tesorería y Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones, conformado por, Gerencia de ventas y despacho, Gerencia de Operaciones y Gerencia técnica.

La investigación se realizó en el Departamento de Recursos Humanos, que tiene la función de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, y es un área compleja de la empresa, por cuanto que el Departamento de Recursos Humanos se encarga de seleccionar el personal, de reclutamiento, de las remuneraciones, etc., también es el encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral. El nuevo personal seleccionado por el Departamento de Recursos Humanos, tiene que ser eficiente, para que la organización logre los objetivos planteados, este Departamento es tan importante como el de ventas, compras, créditos o servicios.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviarca, C.A, está conformado por un gerente, un sub-gerente, dos analistas, y un asistente. En este Departamento no existe una estrategia, definida siguiendo las tres etapas del proceso

estratégico como es la formulación, implantación y evaluación. El gerente de dicho Departamento, ha manifestado que tienen una estrategia implícita, que aplican de forma empírica por medio de una estrategia comunicacional, decidida en asamblea, la cual permite unificar y comprometer a todo el personal del Departamento de Recursos Humanos con la misión de la empresa, pero en el mismo no se ha realizado un diagnóstico estratégico que permita determinar tanto los elementos internos como externos que afectan sus actividades. En tal sentido, surgió la necesidad de realizar un análisis estratégico, considerando todo aquello que pudiera repercutir positiva o negativamente en la situación de la empresa. Ello considerando que, el eje predominante en la historia del análisis estratégico ha sido la búsqueda de enlaces entre decisiones estratégicas y rendimiento empresarial. Hasta hace pocos años, no se había planteado la existencia de nexos de unión significativos entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos.

Ante esta situación es conveniente formular las siguientes interrogantes:
¿Cuáles son los elementos requeridos para el análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviarca, C.A.?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

¿Qué elementos estratégicos internos están presentes en el Departamento de Recursos Humanos?

¿Cuáles son los elementos estratégicos externos que afectan al Departamento de Recursos Humanos?

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Departamento de Recursos Humanos?

¿Cuál es el impacto de los elementos internos y externos del Departamento de Recursos Humanos?

¿Cuáles son las acciones estratégicas requeridas para el Departamento de Recursos Humanos?

1.1.2. Objetivos de la Investigación

Para Namakforoosh (2005:36), “los objetivos de la investigación señalan los elementos del marco conceptual que se deben investigar”. Según Arias (2006:43), objetivo “es sinónimo de meta, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso se refiere a meta en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que el investigador se propone obtener”.

Los objetivos de investigación pueden ser generales o específicos: Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación, en correspondencia directa con la formulación del problema, mientras que los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de este.

1.1.2.1. Objetivo general

Realizar un análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviarca C.A.

1.1.2.2. Objetivos Específicos

Identificar los elementos estratégicos internos presentes en el del Departamento de Recursos Humanos.

Identificar los elementos estratégicos externos que afectan al Departamento de Recursos Humanos.

Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Departamento de Recursos Humanos.

Determinar el impacto de los elementos internos y externos del Departamento de Recursos Humanos.

Definir las acciones estratégicas requeridas para el Departamento de Recursos Humanos.

1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

El éxito en una empresa está asociado a las estrategias aplicadas, pero también es válido decir que el personal que labora en ella tiene gran responsabilidad, porque son los que ejecutan las estrategias planteadas por la empresa. En tal sentido, el recurso humano se convierte en el capital que tiene más valor.

Con este propósito se crea el Departamento de Recursos Humanos en la empresa Naviarca, C.A. ya que, se encarga del reclutamiento, selección y adiestramiento del personal más idóneo para trabajar en la empresa, otra de las funciones que recaen en este departamento, es la de velar y de mantener presente la misión y visión de la empresa en cada persona que en ella labora.

Las estrategias creadas por el Departamento de Recursos Humanos son internas, éstas le permiten funcionar de una manera eficiente, ya que, este departamento controla el capital humano de la empresa. Por consiguiente, la razón principal que justifica este trabajo de investigación, consiste en la realización de un

análisis estratégico, que permitirá conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviarca, C.A. Esta gerencia no ha realizado análisis estratégico que la pueda orientar mejor al logro de sus objetivos organizacionales.

De tal manera, la investigación se justifica desde el punto de vista práctico, debido a que los resultados de la misma permitirán encontrar soluciones concretas a los diferentes problemas que se presenten en dicho Departamento por medio de la aplicación de estrategias que buscan el máximo desenvolvimiento personal de todos los miembros de una organización y la optimización de sus capacidades a partir del conocimiento, el involucramiento y la motivación.

Este análisis estratégico tiene como finalidad permitir que el Departamento de Recursos Humanos considere los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas. Así mismo, esta experiencia podrá ser trasladada a cualquier otro Departamento puesto que el mismo permitirá tener un panorama mucho más claro de la organización y de sus dependencias, permitiéndole a cualquier Departamento lograr los objetivos tanto individuales como grupales con el uso óptimo de los recursos disponibles.

1.2. Marco Metodológico

Según Arias (2006:110), la metodología es “el cómo se realizará el estudio para responder a la dificultad programada”. Es por ello que, este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de la investigación, en función a ello comprende el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra,

técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la información y presentación del informe final.

1.2.1. Tipo de Investigación

En este tipo de investigación, el investigador busca describir el nivel de profundidad con que quiere abordar el objeto de estudio. Por tanto, Arias (2006:26), señala que el tipo de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Según Arias (2006), se pueden mencionar varios tipos de investigación, a saber:

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

Investigación de campo o diseño de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Investigación experimental o diseño experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variables dependientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Siguiendo con la idea anterior, el tipo de investigación que se empleó en este trabajo es de campo, lo que, permitió el contacto directo con el objeto de

estudio, que al mismo tiempo facilito la búsqueda de información necesaria para realizar el análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviarca, C.A.

1.2.2. Nivel de la Investigación

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

Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Investigación explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa–efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

En el mismo orden de ideas, cabe señalar que el tipo de investigación es descriptiva, ya que, permitió combinar ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo a realizar, es decir, ayudó al análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos en la empresa Naviarca, C.A.

1.2.3. Fuentes de Información

Entre las fuentes de información que se emplearán en la investigación se encuentran las siguientes:

Fuentes Primarias (vivas): “son las personas que no son parte de la muestra, pero que suministran información en una investigación de campo” (Arias. 2006:28).

La información requerida fue suministrada por el personal del Departamento de Recursos humanos.

Fuentes Secundarias (Documentales): Estará constituida por todos aquellos datos provenientes de los textos, tesis e internet.

1.2.4. Población y Muestra

Para Arias (2006:81), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. También define la muestra como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

Para Alcaide (Arias, 2006), el término población se refiere a cualquier conjunto de elementos de los que se refiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características. Y la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población.

Para efectos de esta investigación la población está representada por aquellas personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa

Naviarca, C.A, la cual está conformada por un total de 5 trabajadores, los cuales representan la población de esta investigación. En este caso, no se consideró necesario la determinación de una muestra, por cuanto la población es finita, pequeña y manejable.

1.2.5. Sistematización de Variables.

Los científicos viven la vida indagando sobre ciertas propiedades que se modifican, a las que les denominan variables. Para Arias (2006:57), variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. También describe que un sistema de variables “es un proceso mediante el cual se transforma una variable en términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. Estas variables pueden ser independientes y dependientes.

VARIABLES INDEPENDIENTES: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente.

VARIABLES DEPENDIENTES: son aquellas que se modifican por la variable independiente, y ésta se refiere a las causas que generan dichos cambios

No todas las variables se pueden descomponer en más de un elemento, ya que, su naturaleza evita que sean estudiadas como un todo, y las cuales deben ser descompuestas en sus partes constitutivas o dimensiones. Arias (2006) define dimensión como “un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”. También puntualiza que un indicador “es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones. A tal efecto, se mencionarán a continuación, las variables que

intervenieron en la realización del análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviarca, C.A. Cumaná Estado Sucre.

Variable Independiente: Análisis estratégico.

Variable Dependiente: elementos internos, elementos externos.

Sistematización de variables

Variable Independiente	Variables Dependientes	Dimensiones	Indicadores
Análisis Estratégico	Elementos Internos	Misión Visión Objetivos Funciones organización Proceso de RRHH	Reclutamiento Selección de personal Contratación Capacitación y desarrollo Política salarial Compensación
	Elementos Externos	Factores económicos Factores políticos y legales Factores sociales Factores tecnológicos Factores geográficos	Índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos percapita, producto interno bruto. Acuerdos internacionales, normas, leyes. Educación, seguridad, salud, empleo, creencias. Ubicación geográfica. Mercadeo, producto, competidores. Capacidad técnica, facilidades físicas, nivel tecnológico.

Fuente: Autores. 2012.

1.2.6. Técnicas e Instrumentos para la Recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

Las técnicas son indispensables en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o procedimientos particulares de obtener datos o información, y donde además se plantean varias técnicas para la recopilación de los mismos.

Existen varias técnicas para la recolección de datos como lo son:

La observación: 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 sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.

La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o 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.

El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se

le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

En esta investigación, se utilizó el cuestionario, como técnica para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación.

Para el análisis e interpretación de la información, se usaron cuadros, gráficos, matriz FODA, entre otros; con la intención de que facilitaran la comprensión de la misma, y finalmente interpretarlos para darle respuesta a las interrogantes planteadas, todo esto con el propósito de arribar a conclusiones.

Una vez analizada e interpretada la información, se procedió a la redacción y presentación de este informe final.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

2.1. Estrategias.

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército tradicionalmente utilizado en el terreno de las operaciones guerreras, definida según el Diccionario *The American Heritage* (Vargas, 2002), como: "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala". De acuerdo con Vargas (2002), el vocablo inicialmente se refería a un nombramiento (del general el jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar "el arte del general" esto es, las habilidades psicológicas, el carácter con las que asumía el papel asignado (Vargas, 2002). El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes".

Sin embargo, es hasta el siglo 20 aproximadamente cuando el concepto comienza a evolucionar y se aplica a otras actividades humanas y en particular a las organizaciones de negocios. Es así, como en el año 1806, Von Bulow (Mintzberg, 1995), destacó como estrategia la concentración en puntos de dominación, y la rapidez de movimientos como aspectos centrales para ganar batallas. Transcurridos más de un siglo, en el año 1954, Hart (Jiménez y Muro, 2004), le dio importancia al enfoque indirecto para minimizar las propias debilidades, así como el desarrollo de redes de inteligencia y la concentración de fuerzas avasalladoras contra un solo enemigo. Otro de los aspectos como *divide y vencerás*. Asimismo, Von

Shlieften (Mintzberg, 1995), buscó combinar la facilidad de maniobra con recursos numerosos, bajo una peculiar alineación de fuerza para flanquear al adversario, atacar sus puntos débiles con ataques concentrados y sorpresivos con el fin de mantener el control político de los centros de decisión. De la misma manera, en los años 70, Von Clausewitz (Mintzberg,1995), vio la importancia de contar con objetivos fundamentales claros, con horizontes temporales bien definidos, expresó que una estrategia debería concentrarse en pocos principios fundamentales que puedan crear, guiar y mantener el dominio a pesar de las posibles dificultades que se tuvieran que enfrentar. Por tanto, se puede decir que la estrategia ha ido atravesando por diferentes acepciones en el transcurso de los años hasta llegar a lo que se conoce por estrategia en administración; la cual es entendida como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

2.1.1. Definición de Estrategias

Para Ulrich (1978), la estrategia es un medio para alcanzar un equilibrio duradero y fluido entre la empresa y el ambiente, y con esto asegurar la subsistencia de la empresa. De allí que, el diseño de estrategias incluye la identificación de amenazas y oportunidades en el entorno donde se encuentra la organización, así como la estimación del impacto de cada una de las distintas variables presentes en ésta. En tal sentido, la toma de decisiones debe ser precisa y objetiva en función de aprovechar los factores positivos presentes tanto interna como externamente a la organización. En relación a esto Francés, (2001:23), opina lo siguiente:

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, llevándola a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el

entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

2.1.2. Tipos de Estrategias

Las organizaciones pueden diseñar y poner en práctica diversos tipos de estrategias, entre las cuales se pueden mencionar: Las estrategias genéricas ideadas por Porter (Francés, 2001) durante la década de los 80, tales como: liderazgo en costos, diferenciación y focalización; la primera se orienta a reducir el costo total de producción. La diferenciación consiste en incorporar atributos tangibles o intangibles para obtener un producto que sea percibido como especial o único por los clientes en el mercado, y la focalización se basa en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento del mercado, identificando su poder adquisitivo y sus gustos.

- **Estrategia de diferenciación:** Según Hitt y otros (2004), ésta se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa u organización diseña para proporcionar a un costo aceptable, bienes o servicios, que son percibidos de manera diferente, o resultan importantes para los clientes. Asimismo, se establece que para aplicar este tipo de estrategias, primero se debe realizar un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de incorporar una o más características para diferenciar a un producto único con los atributos deseados. Además, cuando éstas son exitosas, la empresa puede cobrar un precio más alto por

los productos y obtener la lealtad de los consumidores porque se sienten más apegados con las características del producto (David, 1994).

- Liderazgo en costos: Ésta estrategia requiere un conocimiento minucioso y a fondo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas que pueden alcanzar ventajas en costos (Francés, 2001). Entendiéndose por la cadena de valor (David, 1994), aquella que se basa en que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se efectúan para producir y comercializar un producto o servicio generan valor, es decir, que una empresa será rentable en la medida que los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Aquí están incluidas actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, el establecimiento de acuerdos de cooperación, la provisión de servicio al cliente, entre otros. Ésta estrategia tiene como principal motor la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas (Francés, 2001).
- Focalización: De acuerdo con Francés (2001), la estrategia de focalización consiste en concentrar la atención de un segmento, de mercado o geográfico, particular de consumidores. Ésta puede enfocarse en costos y en diferenciación. La focalización en costos se dirige a identificar el poder adquisitivo, alto o bajo, de un determinado segmento del mercado. En diferenciación, se orienta hacia la identificación de o gustos de un segmento particular del mercado.

Respecto a las estrategias genéricas se expresa que Porter (David, 1994), destaca la necesidad que tienen los estrategas de efectuar análisis de costos y beneficios para evaluar entre las unidades potenciales de negocio y las existentes en una empresa, la participación de oportunidades. La participación de actividades y recursos incrementa la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del

incremento de la diferenciación. Así como el autor estimula la participación, también destaca la necesidad de transferir, de manera eficaz, habilidades y experiencias entre unidades de negocio independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Dependiendo del tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, la puesta en práctica de diversas estrategias puede generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y focalización o enfoque.

Igualmente, existe otra gran variedad de estrategias que se pueden poner en práctica por parte de las organizaciones (<http://estrategiasenlared.com.ar/Estrategias>), entre las cuales se encuentran:

- Las estrategias de integración: Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
 - Integración hacia adelante: Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, buscando así la mejor producción y distribución de los productos o servicios. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.
 - Integración hacia atrás: Estas permiten aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. Esta es conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

- Integración horizontal: Se refiere a las estrategias de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Está representada por las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores, lo que permite aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias.
- Las estrategias intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas", porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
- Penetración en el mercado: Con esta estrategia se pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.
- El desarrollo del mercado: Consiste en introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, o en mercados internacionales, para obtener ventajas competitivas ante otras empresas del mismo ramo. Aunque, la expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.
- El desarrollo del producto: Las estrategias para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o

servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

- Las estrategias de diversificación: Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. La diversificación es una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.
- La diversificación concéntrica: La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e Internet.
- La diversificación horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
- La diversificación en conglomerado: Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.
- Las estrategias defensivas: Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- La empresa de riesgo compartido (*jointventure*): La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Las estrategias sólo pueden considerarse defensivas, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

- El encogimiento: Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

- Desinversión: La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

- Liquidación: Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Para Hitt y otros (2004), existen diferentes tipos de estrategias como son:

- Estrategia de negocios, que es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.
- Estrategia rivalidad y dinámica competitiva, la rivalidad competitiva es un conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre los competidores cuando luchan entre sí para colocarse en una posición de ventaja en el mercado y la dinámica competitiva se entiende como el total de los comportamientos competitivos; es decir, el conjunto completo de acciones y respuestas de todas las empresas que compiten en un mercado.
- Estrategia corporativa, especifica las acciones que emprenden una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.
- Estrategia de adquisiciones y reestructuración, la adquisición es la estrategia que utiliza una empresa para comprar el control, o un interés de 100 por ciento en otra empresa, con la intención de que la adquirida pase a formar parte de su portafolio como un negocio subsidiario; la reestructuración es una estrategia utilizada por la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.
- Estrategia internacional, es aquella que la empresa utiliza para vender sus bienes y servicios fuera de su mercado interno.
- Estrategia de cooperación consiste en que dos o más empresa trabajan juntas para alcanzar un objetivo común.

2.2. Gerencia Estratégica

De acuerdo con Pérez (1999), la gerencia estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

La gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

La gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de los recursos para poner los planes en ejecución. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía (CEO) y ejecutivo. Proporciona la dirección total a la empresa entera.

2.2.1. Elementos de la Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales:

- La visión de la organización.
- La actuación prospectiva de la organización.
- La capacidad de definir la dirección de la organización.
- El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo.
- El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización.
- La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

2.2.2. Beneficios de la Gerencia Estratégica

Los beneficios de la gerencia estratégica, son los siguientes:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores,

mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.

- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.2.3. Funciones de la Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

- La administración tradicional
 - Con sus funciones de planificación, organización, dirección, administración de personal, coordinación, control y gestión financiera.
 - Gestión de la calidad.
 - Mercadotecnia
- Dirigir
 - Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo.
 - Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo.
 - Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos.

- Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifique. e. Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.

- Apoyar
 - Constantemente la actuación del personal operativo.
 - Asignando los recursos con visión estratégica.
 - Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso.
 - Adelantándose a las circunstancias.
 - Integrando el mejor equipo de trabajo.

2.2.4. Proceso de Gerencia Estratégica

Según David (1994), “Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.

Las etapas en el proceso de gerencia estratégica, son las siguientes:

- Formulación de estrategias: Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.
- Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

- Ejecución de estrategias: Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.
- Evaluación de estrategias: Se deben analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

El proceso de la gerencia estratégica, es el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica porque algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivada de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes, el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

Un factor final clave en la motivación de sus subordinados consiste en la necesidad de administrar el cambio. Debido a diversos factores internos y externos, el cambio es una realidad en la vida de las organizaciones. La tasa, la velocidad,

magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de industria y de organización. Los gerentes deberán tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

La gerencia estratégica aplicada a las empresas. La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Algunos problemas que presentan, al aplicar los conceptos de gerencia estratégica, las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que (David, 1994):

- El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes.
- Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

2.3. Análisis Estratégico

Un análisis estratégico se realiza con la finalidad de identificar los objetivos estratégicos, que son los propósitos específicos que se definen para cada línea estratégica y marcan el camino a seguir para alcanzar la visión de futuro definida, donde el éxito de la organización radica en la capacidad que tienen los directivos para motivar a los empleados e involucrarlos en el proceso de mejoramiento continuo. Se puede decir entonces, que el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de

la posición estratégica tanto externa como interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

2.3.1. Definición del Análisis Estratégico

El análisis estratégico es una de las herramientas más importantes en la gestión moderna. Proviene de las personas que sean líderes o no, todos deben tener un marco referencial o entender a cabalidad lo que significa un análisis estratégico, ya que, es la única manera de que todas las partes interesadas e involucradas en la organización, puedan entenderse de una forma clara, lo cual permite identificar y conocer la situación real de la organización y tomar decisiones rápidas enfocadas a la solución de los posibles problemas y a alcanzar con éxito las metas fijadas en la organización.

El análisis estratégico podría ser considerado como un procedimiento que tiene como objetivo definir la posición estratégica externa e interna de una organización, mediante dos diagnósticos fundamentales: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo; a fin de evaluar el predominio de fortalezas o debilidades desde el punto de vista interno y amenazas u oportunidades en el aspecto externo. Las fuerzas tanto del macro y micro entorno, y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que representa una amenaza para una empresa, para otra puede ser una oportunidad, por ello se debe evaluar el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar atenuar dicho impacto.

El análisis estratégico se realiza con el objetivo de establecer fidedignamente la situación en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que podría enfrentar, permitiendo establecer la intensidad de los

efectos de dichos impactos; por esto resulta importante precisar la posición estratégica de la organización en función de garantizar la pro actividad necesaria para contrarrestar los posibles imprevistos.

El análisis estratégico implica reunir y analizar una serie de informaciones que permitan proyectar la misión y la visión de la organización en función de los objetivos que se pretenden alcanzar. Comprende aspectos externos que involucran el entorno en el que me mueve la organización, y aspectos internos que muestran la situación particular e interna de la misma. Implica considerar y tomar en cuenta, todos y cada uno de los factores internos y externos que influyen directamente o indirectamente en el funcionamiento de la organización, el éxito radica en la capacidad que tienen los directivos para motivar a los empleados e involucrarlos en el proceso de mejoramiento continuo

2.3.2. Proceso de Análisis Estratégico

Para realizar un análisis estratégico existe una secuencia de pasos, que siguiendo lo planteado por Serna (1997) y David (1994), están comprendidos por: el diagnóstico interno, determinación de debilidades y fortalezas, el diagnóstico externo, determinación de las oportunidades y las amenazas, el análisis DOFA y la definición de las acciones estratégicas.

- Diagnóstico interno: El estudio de los entornos, varían de acuerdo a la terminología usada por los autores; por ejemplo, Serna (1997), habla de diagnóstico interno, mientras que David (1994), por su parte se refiere a auditoría interna, Charles y Gareth (2005), lo definen como análisis interno, y por su lado Aceves (2004), lo llama análisis del ambiente interno, refiriéndose todos a la misma esencia.

El diagnóstico interno para (Serna, 1997), implica establecer la filosofía, visión, misión y objetivos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. Este 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). Asimismo Serna (1997), señala que el diagnóstico interno es un proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica y lo integran el análisis de:

- Capacidad directiva: Todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación y control.
- Capacidad competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.
- Capacidad financiera: Ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía, tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de margen financiero, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.
- Capacidad técnica o tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la

infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, incluye entre otras: infraestructura tecnológica (*hardware*), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de *software*, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, entre otros.

- Capacidad de talento humano: Se refiere a todo las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacidad programadas de desarrollo, motivación, procedimientos técnicos, entre otros.

El diagnóstico interno, también es llamado por David (1994), auditoría interna, que se asemeja mucho al proceso de auditoría externa, donde es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. 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. En esta etapa del análisis estratégico se debe asignar una prioridad a los factores clave de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

Este proceso brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que, los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa (David, 1994).

- Determinación de debilidades y fortalezas: El diagnóstico interno es una herramienta que permite conocer el ambiente interno de las organizaciones y trae como resultado determinar cuáles son las debilidades y fortalezas, además de conocer cuál es la situación que presenta cualquier empresa, considerando los internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Para David (1994), las debilidades y fortalezas son los aspectos que una organización si pueden controlar y las actividades que desempeñan especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, de las áreas funcionales de la misma, es una actividad esencial de la administración estratégica. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores (David, 1994).

Las debilidades, también llamadas puntos débiles, son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Y las fortalezas, son todas aquellas actividades que realizan con un alto grado de eficiencia (<http://www.juntadeandalucia.es>).

En fin, la debilidades son aspectos que limitan a la organización a desarrollar eficientemente estrategias, mientras que las fortalezas le permiten tener una ventaja sobre sus competidores, puesto, que son actividades que se realizan con eficiencia, cabe destacar que las debilidades y fortalezas son sumamente importantes para las organizaciones, puesto, que permiten tener un panorama claro sobre los factores internos que influyen en ella, permitiéndole formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades.

- Diagnóstico externo: El diagnóstico externo depende de variables no controlables, provenientes del entorno de la organización. 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 (1997), el diagnóstico externo es un proceso de identificar oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Para (Serna, 1997), el diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factores económicos: Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, producto interno bruto, comportamiento de la economía internacional.
- Factores políticos: Son aquellos que se refiere al uso o migración del poder, datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estatales); otros agentes de gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, culturas, entre otros).
- Factores tecnológicos: Lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (*hardware*), así como los procesos (*software*).
- Factores geográficos: Los relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.

- Factores competitivos: Todos los determinados para la competencia, los productos, el mercado, la calidad y servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Para referirse al diagnóstico externo, David (1994), 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 surgiere 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.

La auditoría externa según David (1994), involucra cinco fuerzas externas como lo son:

- Fuerzas económicas: Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleados y cliente de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y

subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades claves para las pequeñas y grandes organizaciones.

- Fuerzas tecnológicas: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias.
 - Fuerzas competitivas: Una parte importante de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar su fortaleza, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información de los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias.
- Determinación de oportunidades y amenazas: Las oportunidades son los factores ambientales externos positivos. Mientras que, las amenazas son factores ambientales externos negativos (Robbins y Coulter, 2005)

Dess y Lumpkin (2003), señalan que las oportunidades y amenazas son situaciones externas a la empresa. Pueden ser factores del entorno general, como la mejora de las condiciones económicas que causan la baja del coste de los préstamos o tendencias que benefician algunas compañías y perjudican a otras.

Para David (1994), las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Las oportunidades y las amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externo

En fin, las oportunidades y las amenazas son situaciones que se encuentre en el ambiente externo de las organizaciones, y que representan un aspecto positivo denominado oportunidades que deben aprovechar, maximizar, crear, identificar y modificar y tratar de prevenir analizar, nulificar, evadir, minimizar, transformar, ajustar y controlar los aspectos negativos como las amenazas.

- **Análisis DOFA:** es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de la actividad. El análisis DOFA proporciona un método para analizar estos cuatros elementos internos y externos a la empresa (Dess y Lumpkin, 2003). El análisis DOFA es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y los factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades).
- **Acciones estratégicas:** Son aquella en donde se definen los elementos necesarios para comunicar la propuesta (unidad conceptual) a un grupo de personas con características de uso e interpretación (unidad perceptual). En esta estructura se pueden diseñar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán el “juego de símbolos” entre la organización y sus públicos. Es decir, son aquellas que orientan hacia la formulación de estrategias.

2.3.2.1. Elementos Internos del Análisis Estratégico.

El análisis interno es un proceso que permite determinar e identificar las fortalezas presentes en la organización, con la finalidad de mantener, desarrollar y

aprovechar ventajas que permitan el logro de los objetivos; y sus debilidades a fin de formular los correctivos necesarios o las medidas que permitan contrarrestar dichas debilidades. No obstante, en muchas ocasiones, resulta sumamente complejo identificar la presencia de una fortaleza o una debilidad. Por ello, se debe considerar que el propósito primordial de aquellas que le permitan alcanzar sus objetivos.

Entre los elementos considerados para llevar a cabo el análisis interno de una organización podrían mencionarse:

- Elementos estratégicos: la determinación conjunta de los elementos estratégicos de la empresa y de las líneas de acción para precisar estos elementos, define la lógica y los niveles de comunicación e identificación de la organización con su entorno; en este sentido se encuentran:
- La misión: define el negocio o el ramo al que se dedica la organización, describe los valores y prioridades, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa corresponde a la respuesta de la pregunta: ¿Para qué existe la organización? y revela el concepto de la organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.
- La visión de la organización: describe la situación futura que desea alcanzar la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para lograr el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?
- Los objetivos organizacionales: son los resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, suministran dirección, ayuda en evaluación, crean

sinergia, revelan prioridades, coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, orden, y planificación efectivas. Deben reunir las siguientes características: ser medibles, claros, coherentes y estimulantes. Cabe destacar, que en un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

- Las estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diversas estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollando productos, penetración en el mercado, posicionamiento, liquidación o una combinación de algunos de estas acciones.
- Las metas organizacionales: son puntos de referencia para las aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes con la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación.
- Los valores de la organización: definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.
- Las políticas empresariales: se definen como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. En este sentido, podrían mencionarse dos características distintivas de las políticas empresariales: 1) Son guías para la toma de decisiones; 2) Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

- Las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse en toda la organización o se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas. Las políticas así como las metas son especialmente importantes en el proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan las líneas generales sobre las expectativas de organización con respecto a sus empleados y permitan coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.
- El recurso humano: el aspecto esencial en este tipo de recursos hace referencia a la habilidad, destreza, experiencia, capacidad y conocimientos que posea el capital humano de la organización; para ello, se debe tener en cuenta la aportación de cada uno de los individuos al rendimiento de la empresa, en virtud del cumplimiento de los objetivos organizacionales y en función de los resultados obtenidos. En este sentido, resulta importante evaluar las potencialidades que poseen el recurso humano en cada uno de los niveles de la organización, de manera que se puedan identificar las posibles debilidades o fortalezas con el propósito de implementar las estrategias orientadas al cumplimiento de la misión.
- Las finanzas: representan un elemento interno importante para la gerencia de un negocio, puesto que constituyen los estudios y las directrices en las cuales se acoplan los inversionistas, empresarios y directivos de organizaciones, entre otros, a fin de asignar y utilizar los recursos monetarios en un cierto plazo, considerando los riesgos exigidos en los proyectos que perfilan e inversiones futuras. En tal sentido, la actividad de las finanzas implica el uso de un sistema de técnicas que las organizaciones deben utilizar, para el manejo de su dinero.
- La producción: como elemento interno del funcionamiento de la organización, representa el proceso de creación y procesamiento de materia prima en bienes y mercancías, desde el momento que se adquiere la materia prima, su procesamiento en las diversas etapas y la obtención del producto o bien final. El sistema

productivo se considera uno de los principales procesos económicos, por cuanto constituye el medio a través del cual el capital humano crea riqueza.

- El mercadeo: contempla todo lo que se realice para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio. Este proceso encierra desde colocar nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto o servicio, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento.

El análisis o diagnóstico interno implica establecer la filosofía, visión, misión y objetivos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. El diagnóstico interno consiste en determinar las capacidades internas de la empresa. Estas capacidades pueden tener una influencia positiva en cuanto al logro de las acciones estratégicas (fortalezas) o una influencia negativa (debilidades).

2.3.2.2. Determinación de Fortalezas y Debilidades

Según Serna (1997), el diagnóstico interno se define como el proceso de identificar fortalezas y debilidades de la organización o del área o unidad estratégica. El diagnóstico interno de la organización, permite determinar y considerar las fortalezas y debilidades con que cuenta ésta, a fin de evaluar sus capacidades, para así aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Este análisis obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, independientemente de su tamaño o poder, esté restringida por los recursos y habilidades con los cuales dispone.

Francés (2001), define las fortalezas como aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Mientras que para Serna (1997), las fortalezas son las actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución; por lo que, sitúan las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que permiten aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005), sostienen que las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesitan pero que no poseen. Las debilidades representan todas aquellas capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades.

El diagnóstico interno trata de identificar el estado, así como las causas de los problemas que surgen en las empresas y, en ese caso, definir medidas que mejoren su situación. Para ello resulta conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico; cada una de ellas posee una serie de características, estructuras e incluso un enfoque distinto. Por ello, al momento de seleccionar un método de diagnóstico interno, se debe escoger aquel que ofrezca las mejores herramientas para obtener la mayor información necesaria para así diseñar los objetivos más acordes de acuerdo a las necesidades de la organización.

2.2.2.3. Elementos Externos del Análisis Estratégico

Según Hitt y otros (2004), las organizaciones deben tener un conocimiento integral del ambiente interno y de su entorno para poder entender el antecedente y poder anticipar el futuro. Estos autores mencionan que el entorno de una organización está dividido en tres dimensiones básicas a saber: el marco general, el marco de la industria y de los competidores.

El marco general, está compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y empresa que ésta contiene. Estas dimensiones se agrupan en seis sectores del entorno: demográfico, económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico y global, y el objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y oportunidades, considerando una oportunidad como aquella circunstancia del marco general que permite a la organización lograr la competitividad estratégica y una amenaza como una circunstancia que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

El marco industrial, constituye el conjunto de factores que influyen directamente en la empresa, así como en sus actos y respuestas para competir: la amenaza de participantes nuevos, el poder de los proveedores y compradores, la amenaza de sustituto del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. En función de esto, el reto de la empresa es ubicarse en una posición dentro de la industria desde donde puede influir de modo positivo en esos factores o donde se pueda defender contra su influencia (Porter, 1980).

El análisis de los competidores, se refiere a la manera en que las compañías recaban e interpretan información acerca de sus contendientes. El conocimiento del marco de la competencia de la empresa complementa la información derivada del estudio del marco general y de la industria.

Para poder manejar datos del entorno externo, que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general, es necesario recurrir a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso permanente consta de cuatro actividades: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación (Hitt y otros, 2004).

- **Búsqueda.** Para poder llevar a cabo una búsqueda se debe estudiar todos los sectores del marco general. Cuando se hace una búsqueda, con frecuencia se encuentra información y datos ambiguos, parciales o inconexos, pero es fundamental realizarla en las empresas que compiten en ambientes muy volátiles. Además las actividades de búsqueda deben ser acordes con el contexto de la organización.
- **Observación.** La observación va dirigida a enfocar los cambios del entorno y las circunstancias detectadas mediante la búsqueda. La capacidad de la empresa para encontrar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno es fundamental para una buena observación.
- **Pronóstico.** Consiste en realizar proyecciones viables de lo que podría ocurrir y cuando ocurriría, como consecuencia de los cambios y las tendencias detectadas mediante la búsqueda y la observación.
- **Evaluación.** El objeto de la evaluación es determinar la importancia que los efectos de los cambios y las tendencias del entorno tiene para la administración estratégica de la empresa, para que esta pueda establecer sus tiempos. El objetivo de la evaluación es especificar las implicaciones que ese conocimiento tiene para la organización.

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en mayor o menor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas–legales, económicas, tecnológicas y sociales (Ronda, 2009). En este sentido, el análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro, y los elementos a considerar son los siguientes:

- **Las fuerzas políticas–legales:** generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales y constituyen todas aquellas formaciones sociales que tienden a establecer, mantener o transformar el orden

jurídico fundamental en lo relativo a la organización y ejercicio del poder, según una interpretación ideológica de la sociedad. Las condiciones políticas generales, el grado de centralización o descentralización de las decisiones, las formas de participación, la existencia de grupos de intereses, el nivel de desarrollo de los poderes locales, influyen todos de manera importante para condicionar ambientes específicos para la operación de las empresas.

- Las fuerzas económicas. Se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual se encuentra inmersa la organización. De acuerdo con Antonorsi (Cova y Prieto, 2009):
- Las condiciones generales de la economía influyen significativamente sobre los mercados y las empresas que en ellos operan. No se puede comparar aquellas empresas que operen dentro de un mercado ubicado en un país con una economía en franco crecimiento y expansión, con una economía en crisis o en contracción. Asimismo, es distinto que empresas actúen en mercados protegidos a que actúen en una economía abierta, o en otras palabras, funcionar en una economía aislada que en una economía en proceso de integración o integrada con otros mercados regionales.
- Las fuerzas económicas tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa, por cuanto asume, entre otras, las siguientes variables:
- Producto Interno Bruto: se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del producto interno bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos.

- Política cambiaria del país: refleja la oferta y demanda de divisas, en que la oferta proviene básicamente de las exportaciones y los flujos de entrada de capitales, y la demanda de la necesidad de importar bienes y servicios.
- Pronósticos económicos: aunque son difíciles de acertar, también resulta ardua la tarea de establecerlos como medidas suficientes para frenar una caída abrupta en los balances y la capacidad de creación de crédito de los bancos.
- Tamaño del mercado: se entiende como el nivel de producción nacional más el nivel de importaciones del país, menos las exportaciones realizadas por el mismo.
- Índice de desempleo: mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación.
- Devaluación de la moneda: la inestabilidad e incertidumbre política tiene mucho que ver con la devaluación del Bolívar, en este sentido, la devaluación de una moneda puede tener muchas causas, sin embargo, ésta generalmente sucede porque no hay demanda de la moneda local o hay mayor demanda que oferta de la moneda extranjera, o también por la falta de confianza en la economía local, en su estabilidad y en la misma moneda.
- Salario mínimo: corresponde al mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral, en hora, día o mes, según se establezca que deberá pagársele a un trabajador por sus labores.
- Tasa de interés: las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios.

- Tasas de inflación: altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios.
- La competencia: es el término empleado económicamente para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado, y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.
- Las inversiones: generalmente representan colocaciones de dinero, bien sean a corto o a largo plazo, sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.
- Control de precios: es la intervención oficial en el mercado para fijar valores determinados a las mercancías, de acuerdo a la opinión que sobre ellos tengan los poderes oficiales.
- Oferta de bienes y servicios: el sistema de economía de mercado, ésta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.
- Valor del dólar: con el proceso de dolarización en muchos países del mundo, evidentemente se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macro-entorno.
- Las fuerzas tecnológicas: incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de

tecnología varía considerablemente de un sector a otro. En electrónica el cambio es rápido y constante, pero en la confección de muebles el cambio se manifiesta más lento y gradual. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, las telecomunicaciones, láser, satélites, fibras ópticas, maquinarias industriales, y otras áreas relacionadas han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o servicios en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias organizacionales; es decir, la tecnología tiene un impacto significativo sobre la posibilidad que tienen las organizaciones de establecer ventajas competitivas sobre la competencia, ya que, mientras mayores sean los niveles tecnológicos, mayores serán los niveles de técnicas y procedimientos que permitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico empleado en una empresa para crear ventaja frente a la competencia.

- Las fuerzas sociales: involucran las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. La determinación del impacto de las fuerzas sociales en una organización es incierto e indefinible, sin embargo, determinando los valores fluctuantes, las actitudes, y las características demográficas que afectan la organización es posible afianzar los objetivos claves de la misma. Las fuerzas sociales representan a menudo las más importantes, debido a su efecto sobre el comportamiento de la gente (clientes, inversionistas, empleados, gerentes, entre otros), porque las características y condiciones particulares de una sociedad influyen significativamente en las organizaciones, puesto que afectan la forma de vida de las personas e incluso sus valores, conductas y actitudes.

- Para el análisis del macroentorno actual debe valorarse lo que sucede actualmente y lo que pudiese suceder en el futuro, por ello se debe acudir a los pronósticos y los escenarios. Los pronósticos mantienen determinada vigencia, puesto que pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinadas reservas; sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse solo en pronóstico, sino también en los escenarios futuros para hacer una proyección de lo que pudiera suceder en el futuro.

Algunas técnicas para realizar pronósticos son:

- Mediante los métodos cuantitativos: análisis y serie de tiempo, análisis histórico, promedios móviles, regresión lineal.
- Mediante los métodos cualitativos: delphi, tormenta de ideas, técnicas con experto.

2.3.2.4. Determinación de Oportunidades y Amenazas

Serna (1997), establece que el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos y/o servicios que ofrece, igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para la organización.

Para Thompson y Strickland (1994), las oportunidades industriales más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva. Las oportunidades externas para las organizaciones, implican: buena imagen por la calidad del producto, alta participación en el mercado, posibilidades de expansión, apoyo fiscales, tecnología de primera, recursos naturales

vastos, condiciones climatológicas favorables, creciente demanda del mercado, entre otras (<http://www.mincyt.gov.ar>).

Las amenazas, por su parte, se definen como el problema que se genera de un factor negativo del medio ambiente e impide o dificulta el logro de los objetivos o estrategias. Las amenazas incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la organización.

El análisis de la combinación de los factores mencionados anteriormente (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) es conocido como el método FODA, el cual permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de alguna manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos, visión y misión formulados por la empresa. Este análisis FODA será explicado en el siguiente punto.

2.3.3. Instrumentos de Análisis Estratégico.

Para Díez y otros (2001), existen varios instrumentos o herramientas de análisis del ambiente interno como externo:

- El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y, por consiguiente, la agenda para desarrollar nuevas estrategias. Este análisis se aplica a cada una de las unidades estratégicas de la empresa, ya que lo que se pretende es determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada uno de ellas y sus puntos fuertes y débiles son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial. Lo importante en este análisis es saber qué se necesita buscar, para

poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno.

- **Análisis de vulnerabilidad:** normalmente, los directivos tienden a subrayar las fortalezas y las oportunidades que ofrecen las estrategias y planes de la organización al mismo tiempo que tienden a minimizar sus debilidades. En esta herramienta se obliga a los directivos, a mantener una posición crítica, contraria a las estrategias de la organización. El análisis de vulnerabilidad consta de seis etapas:
 - Identificar aquellos elementos que si desaparecieran pondrían en serio peligro a la organización, a los que se puede denominar “pilares”. Suele hacerse mediante tormentas de ideas con grupos de altos directivos.
 - Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas.
 - Plantear las posibles consecuencias o riesgos derivados de la materialización de dichas amenazas.
 - En el peor de los casos, imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
 - Estimar la posibilidad de que se materialice cada amenaza.
 - Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

- **La Construcción de escenarios:** esta técnica prospectiva fue introducida por Herman Kahn del Hudson Institute en la década de los años cincuenta y ha sido ampliamente utilizada por la escuela prospectiva francesa. Un escenario es una visión consistente y coherente de cómo podría ser el futuro. Su utilidad radica en la capacidad de combinar los impactos interrelacionados de un conjunto amplio de factores económicos, sociales, tecnológicos, culturales, entre otros; en una serie de imágenes alternativas del futuro para, de este modo, poder tener previstas las

líneas de actuación en cada una de ellas. Como método de prospectiva se caracteriza por tres rasgos:

- Considera que los problemas no son unidimensionales y, por tanto, que hay que analizar los sistemas de manera global.
 - Sólo tiene sentido a largo plazo.
 - Considera los fenómenos de ruptura, es decir, apoya los procesos de innovación y cambio.
- El método Delphi: fue desarrollado por la Rand Corporation y posteriormente por Helmer, Dalkey y Gordon. En un principio se orientó a la mejora del procesamiento estadístico de opiniones individuales. En pocas palabras se puede decir que se trata de un método de prospectiva a largo plazo, basado en las opiniones cualitativas de una serie de expertos con diferentes perspectivas. El objetivo del método Delphi es obtener un nivel de consenso sobre las tendencias futuras en relación con un tema, basándose en las opiniones calificadas de personas que, por sus conocimientos o por su experiencia, abarquen un amplio espectro de visiones sobre el mismo. Este método presenta tres características esenciales:
 - El anonimato de la respuesta, es decir, la opinión de los expertos se obtiene mediante un medio de comunicación formal.
 - Es un proceso interactivo con retroacción controlada.
 - Se obtiene una respuesta estadística de grupo, denominada opinión de grupo, que es un agregado de las opiniones individuales de la última fase del método.
 - El método funciona del siguiente modo:
 1. Primera etapa: envío del primer cuestionario; el envío postal del cuestionario a los expertos. El número de cuestionarios debe ser elevado, con el fin de que una vez eliminados aquellos que no desean participar en la investigación, se alcance un

mínimo de veinticinco cuestionarios contestados. En esta fase cada experto ha de autocalificarse respecto al objeto de estudio.

2. Segunda etapa: escrutinio del primer cuestionario y envío del segundo. Una vez recibidas las respuestas del primer cuestionario se realiza un tratamiento estadístico, calculando la mediana y el recorrido intercuartílico. A partir de esta información se envía un segundo cuestionario. Normalmente, aquellos expertos cuya respuesta se encontraba en el espacio intercuartílico volverán a repetir su opinión, mientras que aquellos situados fuera del mismo podrán mantener su posición (ofreciendo explicaciones al respecto) o modificarla aproximándose a las opiniones mayoritarias.
 3. Tercera etapa: escrutinio del segundo cuestionario y envío del tercero. Normalmente la dispersión de las respuestas del segundo cuestionario será menor que el del primero. El tercer cuestionario informa a los expertos de los resultados del segundo cuestionario, con el fin de que todos tengan nuevamente la opción de mantener o alterar sus opiniones, siempre y cuando se acompañen de las argumentaciones que justifiquen su posición.
 4. Cuarta etapa: escrutinio del tercer cuestionario y envío del cuarto.
 5. Quinta etapa: escrutinio del cuarto cuestionario y resultados finales. Al finalizar el estudio, se prepara un informe donde se resumen estadísticamente los resultados. Este resumen incluye los valores de las medianas, de los espacios intercuartílicos y de los valores externos.
- Análisis PIMS (ProfitImpact of Marketing Strategy): dicho análisis tiene su origen en la empresa General Electric Company, empresa que se ha caracterizado por desarrollar muchos conceptos y técnicas utilizadas en el campo de la estrategia. Posteriormente, este análisis fue desarrollado por el Instituto de las Ciencias de Marketing (*Marketing Science Institute*) y la escuela de negocios Harvard (*Harvard Business School*). Aunque el gran avance del PIMS se debe, sin

embargo, a los esfuerzos que desde los años setenta hasta la fecha lleva realizando el Instituto de Planificación Estratégica (*StrategicPlanningInstitute*) que ha elaborado una base de datos importantes y los estudios completos. El objetivo del PIMS es analizar las variables que inciden en la rentabilidad (ROI), aunque dicho objetivo se descompone a su vez en una serie de objetivos: determinar qué ROI puede ser considerado normal, dadas las características del negocio; qué variaciones se producirán en el ROI ante un cambio en la estrategia; y ayudar a la toma de decisiones estratégicas, al analizar y ofrecer datos a través de los cuales se podría mejorar el rendimiento de un negocio dado. De este modo, el análisis PIMS se muestra como una herramienta de planificación estratégica, sino como una forma de conocer los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa y como una forma de determinar si la actuación de un negocio es efectiva en comparación con sus competidores.

- Matriz de Crecimiento-Participación del BCG (Boston ConsultingGroup): el objetivo que persigue esta herramienta es lograr la gestión apropiada de la cartera de negocios de la empresa. El principio del que parte es que no todas las unidades estratégicas de negocio (UEN) necesitan la misma cantidad de inversión y no todas generan la misma liquidez, unas son más rentables que otras. Así, se persigue alcanzar una cartera de negocios equilibrada, es decir, que aquellas unidades de negocio con *cash-flow* o liquidez sobrante financien a los centros con mayores necesidades de inversión. Las variables claves son, por tanto, la liquidez generada (*cash-flow*) y la inversión requerida. La liquidez generada se mide a través de la participación relativa del mercado (PRM) definida como cociente entre las ventas que tenga cada unidad de negocio y las ventas del principal competidor; mientras que la inversión requerida se mide a través de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado (TCM), que representa el tanto por 100 de incremento de las ventas que se produce en dicho mercado.

Una vez mencionadas las diferentes herramientas de análisis, es importante acotar que la matriz FODA, herramienta diseñada 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, permite que una organización formule estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, por tanto es la herramienta a utilizar en el análisis estratégico del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Naviarca, C.A.

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

El procedimiento considera las siguientes etapas:

- Identificar la estrategia actual, la predominante o la estrategia que realmente se está llevando a cabo.
- Identificar los cambios claves que se están produciendo en el entorno de la organización.
- Identificar las capacidades clave (puntos fuertes) y las limitaciones clave (puntos débiles) de la organización.

2.4. Análisis Estratégico en el Área de Recursos Humanos

Un análisis estratégico se realiza con la finalidad de identificar los objetivos estratégicos, que son los propósitos específicos que se definen para cada línea estratégica y marcan el camino a seguir para alcanzar la visión de futuro definida, donde el éxito de la organización radica en la capacidad que tienen los directivos para motivar a los empleados e involucrarlos en el proceso de mejoramiento continuo. Se puede decir entonces, que el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica tanto externa como interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

El eje predominante en la historia del análisis estratégico ha sido la búsqueda de enlaces entre decisiones estratégicas y rendimiento empresarial. Hasta hace pocos años, no se había planteado la existencia de nexos de unión significativos entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. Las investigaciones sobre estas dos dimensiones de la realidad empresarial habían seguido caminos separados y, desde el punto de vista de la gestión estratégica, la perspectiva social de la empresa había quedado relegada a un segundo plano.

El enfoque seguido tradicionalmente en el análisis de los recursos humanos se ha orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba. La consecuencia es que la mayoría de los estudios sobre el particular se han centrado en demostrar la existencia de una correlación positiva entre la planificación de los recursos humanos y la obtención de rendimientos superiores

2.4.1 Definición de Recursos Humanos.

Se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa, organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

2.4.2 Objetivos de Recursos Humano.

El objetivo básico que persigue el departamento de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente las funciones del departamento de Recursos Humanos están compuestas por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la

administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

2.4.3. Funciones de un Departamento de Recursos Humanos

Las funciones del departamento de recursos humanos son las siguientes:

- La planificación de personal es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización. Lo cual permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores necesarios para transitar desde el presente al futuro. Para ello se siguen una serie de procesos y estrategias que definen los objetivos en diferentes plazos; identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y localizar recursos para llevar a cabo tales estrategias.

Se puede considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

La planificación personal tiene los siguientes fines:

- Utilizar lo mejor posible los recursos.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La metodología a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo. La base de unas adecuadas relaciones humanas en la empresa es el conocimiento del personal.

- Selección de Personal. Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.
- Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

- Reclutamiento. Se puede definir de varias maneras. Según Werther y Davis (2000:150), el reclutamiento es el “proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de la organización”.

En opinión de Villegas (1997:97), “el reclutamiento puede ser considerado como el esfuerzo positivamente cumplido por una organización para obtener solicitantes calificados y un número suficientes, que permitan seleccionar los candidatos más idóneos para el desempeño de posiciones de trabajo”.

La selección de personal es la fase siguiente al reclutamiento. Hay diversas posiciones en cuanto a la definición. Para Chavenato (2005:238), la selección de personal “es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

La contratación, es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada. La contratación de mi hermano será por dos meses y por la misma recibirá un salario.

- Capacitación y desarrollo. La capacitación, es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

- Política salarial. Es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.
- Compensación. Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción.
- Análisis de puesto. Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y

responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

2.4.4. El Proceso de Planificación Estratégica de los Recursos Humanos

Tomando como referencia la opinión de Villegas (1997). Hace años la planificación del personal se veía como un recurso de la gerencia para dar respuesta a ciertos requisitos fundamentalmente de carácter cuantitativo y de composición de la fuerza de trabajo. La visión moderna del proceso de planificación estratégica del recurso humano es la de que permite analizar situaciones presentes de funcionamiento con miras a la satisfacción de necesidades futuras de las organizaciones.

La planificación estratégica viene a ser el proceso mediante las empresas deciden qué objetivos desean lograr durante un período de tiempo futuro, así como las estrategias que deben aplicar para lograrlos. La planificación tiene dos elementos esenciales: el establecimiento de los objetivos y la determinación de los cursos de

acción que deben adoptarse para obtenerlos. Lo más importante en el proceso de planificación del recurso humano, es dotar a la empresa de un personal eficiente, que no se exceda en cuanto a las necesidades reales y que reduzca al mínimo el uso inadecuado del recurso.

Cuando la alta gerencia comprende que el futuro de la empresa depende en gran medida de aquellos individuos con las aptitudes más adecuadas y con las mejores características personales, que se reclutan hoy para que desempeñen posiciones de alta responsabilidad mañana, la prosperidad y la supervivencia de cualquier empresa depende del recurso humano que haya logrado obtener y desarrollar.

La planificación estratégica de los recursos humanos se basa en una metodología que debe ser equivalente a la planificación de la organización. También persigue un conocimiento racionalizado del universo de los recursos humanos dentro del cual actúa la organización, así como de la dinámica de carácter normativo adoptada para la administración del personal.

Los pasos a seguir para la aplicación racionalizada de una metodología de la planificación de los recursos humanos, se puede resumir en la forma siguiente:

- Concepción de la metodología de planificación, el primer aspecto es el diagnóstico, es cual a su vez, permite la detección de elementos limitantes o favorecedores del desarrollo de la organización, denominados debilidades, fortalezas, riesgos y oportunidades.

La formulación de la metodología no solo debe considerar la necesidad de integración en nivel corporativo, sino también en los demás elementos jerárquicos involucrados.

Dentro de la concepción metodológica definida, la función de los recursos humanos elabora el plan estratégico a corto y mediano plazo para cada una de sus unidades, integrándolas luego e incorporándolas en el plan general de la organización.

- Estructura del Plan Estratégico, la presentación operativa del plan estratégico comprende un conjunto de pasos cada uno de los cuales implica una fase de análisis para su adecuación a las necesidades del proceso, considera además de las concepciones de corto y mediano plazo, el diseño operativo para el primer año del plan, los mecanismos del control y verificación y la proyección a mediano plazo que puede ser de dos o tres años para darle la necesaria orientación de futuro al proceso.
- Diseño y Desarrollo del Plan, el diseño y desarrollo del plan comprenden:
 - Análisis de la posición Gerencial hacia el Proceso de Planificación. Se puede entender como el análisis del contexto interno y externo de la organización, la identificación del papel de la gerencia de recursos humanos así como de las expectativas que existan para el logro de sus objetivos, la determinación de áreas prioritarias y la presentación de directrices internas y lineamientos funcionales para la conducción del proceso.
 - Presentación de la Primera Versión del Plan de Recursos humanos. Son integradas en el plan formal para la gestión de personal, la cual debe ser analizada a nivel corporativo con el fin de determinar su ajuste a las pautas generales de la planificación.

-Análisis de las Operaciones de Planificación. Visto los resultados del proceso de planificación, con el objeto de analizar las diversas opciones derivadas del cumplimiento del proceso de planificación en cada una de las áreas de la unidad especializada, para determinar la estrategia de integración al plan general.

Aprobación de la Versión Final del Plan. Una vez aprobado el plan el mismo da origen a la formulación de tipo presupuestario que viene a ser uno de los mecanismos de seguimiento y control que nutren el sistema de información de la gerencia.

-Ejecución del Plan. Comprende la realización del conjunto de actividades que contemplan en cada área del sector, para el logro de los objetivos organizacionales. Un aspecto importante de esta fase del proceso consiste en el seguimiento operativo que se hace por parte de la unidad ejecutora. El proceso de ejecución viene a representar la acción gerencial que conduce al logro de metas en corto plazo o período operativo del plan.

- Evaluación del Proceso de Planificación. Con el fin de reforzar la validez del plan cada sector de la gerencia de recursos humanos deberá evaluar periódicamente el resultado de su gestión, integrando tales resultados en los logros finales del plan estratégico de la organización. La evaluación a nivel corporativo es uno de los mecanismos más importantes del plan estratégico, ya que es a través del mismo que se evidencian los resultados de la empresa y se suministra la información para el proceso de toma de decisiones y prepara los informes para la dirección.
- Insumos de Apoyo Gerencial. Todo proceso de planificación requiere de soporte especial en forma de apoyo del nivel gerencial, debe entenderse que la planificación es un conjunto de esfuerzos integrados en forma de cascada, por lo que se exige un alto sentido de responsabilidad en la gestión coordinativa de cada gerente en su correspondiente nivel.

Un plan formal requiere orientaciones muy precisas, recursos adecuados y un sentido de compromiso de cumplimiento muy claro por parte de cada uno de los gerentes y demás personas involucradas.

2.4.5. El Análisis Estratégico en el Departamento de Recursos Humanos

El eje predominante en la historia del análisis estratégico ha sido la búsqueda de enlaces entre decisiones estratégicas y rendimiento empresarial. Hasta hace pocos años, no se había planteado la existencia de nexos de unión significativos entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. Las investigaciones sobre estas dos dimensiones de la realidad empresarial habían seguido caminos separados y, desde el punto de vista de la gestión estratégica, la perspectiva social de la empresa había quedado relegada a un segundo plano.

El enfoque seguido tradicionalmente en el análisis de los recursos humanos se ha orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba. La consecuencia es que la mayoría de los estudios sobre el particular se han centrado en demostrar la existencia de una correlación positiva entre la planificación de los recursos humanos y la obtención de rendimientos superiores ignorando otras cuestiones como la influencia de la implicación de los trabajadores sobre el proceso de creación de valor.

Se han desarrollado modelos para determinar el impacto de los recursos humanos en la organización. No obstante, las conclusiones extraídas de los mismos y las pautas de comportamiento que ofrecen suelen ser cuestionadas, constituyen un intento de estimar, a partir de las políticas de gestión de dichos recursos, la aportación del capital humano a la creación de valor en la empresa. Su importancia viene determinada por el hecho de que demuestran que se puede cuantificar el valor aportado a la empresa por una política concretas de Recursos Humanos, debido a que:

1. Consideran explícitamente el valor añadido por los recursos humanos durante el proceso productivo, puesto que se basan en el estudio de los incrementos en productividad antes y después de dichas políticas.

2. Permiten calcular el stock de capital humano presente en la empresa durante la entrada y salida de trabajadores en la misma, ya que se utiliza como medida del mismo la base de conocimiento en la empresa.

3. Permiten separar el valor atribuible a las prácticas de recursos humanos del valor absoluto de dichos recursos.

4. Traducen el valor de los programas de recursos humanos a unidades monetarias de forma semejante al cálculo del valor actual neto de las inversiones en la empresa.

En general, estos métodos suelen basarse en el estudio de las variaciones experimentadas en la productividad del factor trabajo, y más concretamente del capital humano al ser un factor determinante de la misma. Sin embargo, dichos modelos de estimación de utilidad, son cuestionados por ser demasiado complejos, asumir ciertos supuestos de partida y la subjetividad inherente a los mismos. Se les critica además porque la estimación resultante de los mismos suele ser demasiado optimista, con lo que los directivos son escépticos sobre las conclusiones obtenidas y los métodos empleados para obtenerlas. Pero el rechazo de los modelos anteriormente propuestos contrasta con la ausencia de otros indicadores más eficientes. De hecho, se suele hacer referencia de manera abstracta al grado de absentismo, moral de los empleados o nivel de compromiso con la empresa. Así, muchas empresas, conscientes de la necesidad de buscar nuevos indicadores, han dedicado gran parte de su tiempo a la recogida de datos acerca de la satisfacción del trabajador, absentismo,

satisfacción del cliente y productividad entre otros. Sin embargo, dicho proceso adolece de una metodología adecuada ya que suele ser poco estructurado. Generalmente no incluye mediciones, recogida de datos, retroalimentación, información sobre cambio de actividades y mejora en los resultados. Ello unido a que, una vez recogidos los datos, éstos no suelen ser compartidos por toda la organización y, por tanto, no llegan a los puntos donde pudiera realizarse una utilización más eficiente de la misma. El resultado es una desmotivación no sólo en los responsables de la investigación, sino también en los trabajadores, de cara a una futura recogida de información.

Además de la falta de indicadores fiables que permitan convertir las percepciones en estimaciones precisas para poder valorar así el impacto real de los recursos humanos en la organización, otro problema inherente al estudio de la influencia del factor humano en el éxito empresarial ha sido la propia metodología aplicada. Después de implementar estrategias de recursos humanos, y obtener unos resultados determinados, se suelen plantear hipótesis acerca de las posibles interrelaciones entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento global del negocio. Si los resultados son importantes, se entiende que éstas influyen realmente en el éxito y se plantea mantener la misma línea de actuación para el futuro. La consecuencia de la utilización del razonamiento inductivo para determinar a posteriori cual es el conjunto de políticas más adecuadas para cada organización en concreto, es que los resultados obtenidos no sirven para realizar generalizaciones. Además, aplicar la lógica de la observación e inferencias al campo de los recursos humanos tiene unos inconvenientes adicionales:

1. Es imposible generar casos en número suficiente como para probar hipótesis. Si el investigador necesita obtener toda la información necesaria acerca de

todas las decisiones estratégicas tomadas o que van a tener lugar, el número de empresas que pudieran ser estudiadas sería muy limitado.

2. La observación a partir de la implementación de estrategias supone asumir (lo cual es arriesgado) que se implementa lo que previamente se ha decidido.

3. Aplicar el estudio de la estrategia al campo de los recursos humanos está sujeto a los mismos inconvenientes que el análisis de la estrategia general de la empresa, con la complicación añadida de que se debe estudiar la dependencia entre ambas.

Por otra parte, el factor humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva siempre y cuando se le asigne esa importancia a priori. Así, considerando la función tradicional de recursos humanos o "dimensión administrativa", se supone que el departamento de recursos humanos no toma parte en las decisiones estratégicas. Su cometido se circunscribe exclusivamente a las tareas de tipo administrativo (gestionar las nóminas del personal o otros planes accesorios, por ejemplo). Los indicadores utilizados bajo esta perspectiva se centran en la eficiencia con la que el personal realiza las tareas en la empresa o el coste de contratar. A tal efecto se utilizan medidas tradicionales de recursos humanos que permiten obtener datos históricos sobre resultados o nivel de absentismo. Su utilización se explica porque son fácilmente cuantificables y por su disponibilidad. Sin embargo, la información que aportan no sirve para realizar predicciones sobre las cuales los directivos puedan actuar. Además, las medidas de rendimiento basadas en datos contables se suelen criticar porque son vulnerables respecto a las diferencias existentes entre métodos utilizados. Cuando la integración entre el departamento de recursos humanos y la dirección de la empresa es total nos encontramos ante la denominada "dimensión integradora", en cuyo caso el departamento de recursos humanos se configura como parte activa y fundamental en la toma de decisiones. Ello

supone que la habilidad para obtener resultados satisfactorios no se puede medir exclusivamente en términos de eficiencia o costes, puesto que dichas medidas no evalúan si la organización está alcanzando de forma exitosa sus metas

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A.

3.1 Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca) Cumaná, Estado Sucre.

El Grupo Naviero Rassi, es un consorcio de ascendencia familiar, cuyos orígenes nacen en la década de los años sesenta, época en la cual NasibRassi, hoy fallecido, con visión propia de los verdaderos empresarios, fundó dos pequeñas empresas dedicadas al transporte de carga y pasajeros por vía marítima y fluvial. Estas empresas evolucionaron en Naviera Rassi, C.A. (Naviarca), cuya área de influencia se hace sentir en los estados Sucre y Nueva Esparta, y Naviera del Orinoco, C.A. (Navioca), cuyo centro de operación se localiza entre los estados Monagas y Bolívar; constituyéndose ellas en la génesis del consorcio.

Para el año de 1970, atraídos por la gran demanda de servicios, se constituye la empresa Naviera Rassi, C.A (Naviarca), como una firma comercial, dedicada al transporte marítimo de carga y pasajeros, cuya área de influencia se hace sentir en los estados Sucre y Nueva Esparta, donde cuentan con instalaciones para la administración y venta de boletos cubriendo las rutas Araya-Cumaná-Araya y Margarita-Cumaná.

El Departamento de Recursos Humanos; se encarga de planificar, dirigir evaluar, coordinar registrar y apoyar la ejecución de los procesos técnicos – administrativos relacionados con el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

Reporta en forma directa a la Gerencia Ejecutiva de Administración y Finanzas, y dentro de las funciones que cumple se pueden mencionar las siguientes:

- Velar por el buen funcionamiento de las unidades bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.
- Establecer normas relativas a procedimientos de contratación, reclutamiento, y selección de personal.
- Ejecutar y evaluar las políticas de personal.
- Diseñar planes y programas de adiestramiento para la capacitación del personal.
- Desarrollar políticas de clasificación y remuneración de cargos.
- Realizar el cálculo de las prestaciones, vacaciones y utilidades del personal y canalizar los pagos de las mismas.
- Realizar la tabulación de los cargos (clasificación y remuneración)
- Elaborar y mantener los expedientes del personal.
- Preparar y calcular las nóminas (asignaciones y deducciones) y sus costos relacionados.
- Dar cumplimiento a los deberes formales: Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), Seguro Social Obligatorio (SSO), Ley de Política Habitacional (LPH), Paro Forzoso (PF) entre otros.
- Calcular las asignaciones mensuales de las prestaciones sociales.
- Establecer programas y procesos de compensación salarial acorde con el mercado laboral.
- Apertura cuenta nómina en las entidades bancarias para abonarle al trabajador sus pagos quincenales.

3.2 Bases legales

Las leyes son la base fundamental para guiar el rumbo de la sociedad, son normas que se dictan para regular la conducta y las acciones del ser humano dentro de la misma permitiendo la igualdad, la libertad, la justicia y al responsabilidad social.

Constitución Bolivariana de la República De Venezuela
Del Espacio Geográfico y la División Política

Capítulo I

Del Territorio y demás Espacios Geográficos

Artículo 10. El territorio y demás espacios geográficos de la República son los que correspondían a la Capitanía General de Venezuela antes de la transformación política iniciada el 19 de abril de 1810, con las modificaciones resultantes de los tratados y laudos arbitrales no viciados de nulidad.

Artículo 11. La soberanía plena de la República se ejerce en los espacios continental e insular, lacustre y fluvial, mar territorial, áreas marinas interiores, históricas y vitales y las comprendidas dentro de las líneas de base recta que ha adoptado o adopte la República; el suelo y subsuelo de éstos; el espacio aéreo continental, insular y marítimo y los recursos que en ellos se encuentran, incluidos los genéticos, los de las especies migratorias, sus productos derivados y los componentes intangibles que por causas naturales allí se hallen.

El espacio insular de la República comprende el archipiélago de Los Monjes, archipiélago de Las Aves, archipiélago de Los Roques, archipiélago de La Orchila, isla La Tortuga, isla La Blanquilla, archipiélago Los Hermanos, islas de Margarita, Cubagua y Coche, archipiélago de Los Frailes, isla La Sola, archipiélago de Los Testigos, isla de Patos e isla de Aves; y, además, las islas, islotes, cayos y bancos situados o que emerjan dentro del mar territorial, en el que cubre la plataforma continental o dentro de los límites de la zona económica exclusiva.

Sobre los espacios acuáticos constituidos por la zona marítima contigua, la plataforma continental y la zona económica exclusiva, la República ejerce derechos exclusivos de soberanía y jurisdicción en los términos, extensión y condiciones que determinen el derecho internacional público y la ley.

Corresponden a la República derechos en el espacio ultraterrestre suprayacente y en las áreas que son o puedan ser patrimonio común de la humanidad, en los términos, extensión y condiciones que determinen los acuerdos internacionales y la legislación nacional.

El espacio geográfico venezolano es una zona de paz. No se podrán establecer en él bases militares extranjeras o instalaciones que tengan de alguna manera propósitos militares, por parte de ninguna potencia o coalición de potencias.

Los Estados extranjeros u otros sujetos de derecho internacional sólo podrán adquirir inmuebles para sedes de sus representaciones diplomáticas o consulares dentro del área que se determine y mediante garantías de reciprocidad, con las limitaciones que establezca la ley. En dicho caso quedará siempre a salvo la soberanía nacional.

Las tierras baldías existentes en las dependencias federales y en las islas fluviales o lacustres no podrán enajenarse, y su aprovechamiento sólo podrá concederse en

forma que no implique, directa ni indirectamente, la transferencia de la propiedad de la tierra.

Artículo 14. La ley establecerá un régimen jurídico especial para aquellos territorios que por libre determinación de sus habitantes y con aceptación de la Asamblea Nacional, se incorporen al de la República.

Artículo 15. El Estado tiene la responsabilidad de establecer una política integral en los espacios fronterizos terrestres, insulares y marítimos, preservando la integridad territorial, la soberanía, la seguridad, la defensa, la identidad nacional, la diversidad y el ambiente, de acuerdo con el desarrollo cultural, económico, social y la integración. Atendiendo la naturaleza propia de cada región fronteriza a través de asignaciones económicas especiales, una Ley Orgánica de Fronteras determinará las obligaciones y objetivos de esta responsabilidad.

- Ley General de Marinas y Actividades Conexas

Gaceta oficial N° 37.570 de fecha 14 de noviembre de 2002

La Asamblea Nacional

De la República Bolivariana de Venezuela

Decreta

La siguiente,

Ley General de Marinas y Actividades Conexas

Título II. Régimen Administrativo de la Navegación

Capítulo I. De la Autoridad Acuática en General

Artículo 10

A los fines del ejercicio del órgano que ejerce la Autoridad Acuática, las aguas jurisdiccionales de la República y las costas se consideran divididas en Capitanías de Puerto, y estas a su vez, en delegaciones, cuya circunscripción determinará dicha autoridad y se registrarán de acuerdo a lo previsto en la ley.

Artículo 11

Corresponde al Ejecutivo Nacional, mediante el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, todo lo relativo a la organización, control, supervisión y administración de los servicios del Cuerpo de Bomberos Marinos y el Cuerpo de Policía Marítima, los cuales comprenden las funciones de prevención, protección, combate, mitigación, extinción y la investigación de siniestros y las funciones de policía, vigilancia y control, para asegurar la preservación de la vida y la de los bienes, la prevención de la contaminación, la seguridad de playas y áreas bajo la potestad de cada circunscripción acuática.

Artículo 12

La Capitanía de Puerto estará a cargo de un funcionario denominado Capitán de Puerto, que será de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos. Para ser Capitán de Puerto se requiere ser venezolano, tener el grado de Capitán de Navío o el título de Capitán de Altura.

Artículo 13

Serán atribuciones del Capitán de Puerto, las siguientes:

1. Ejecutar las políticas y directrices emanadas del órgano que ejerce la autoridad acuática.
2. Supervisar en su circunscripción el correspondiente registro de buques y demás registros contemplados en la ley.
3. Expedir la patente o licencia de navegación provisional en el Registro Naval Venezolano, mientras se tramita la patente definitiva.

4. Tramitar o expedir la Patente o Licencia de Navegación y expedir el Permiso Especial Restringido, según sea el caso.
5. Ordenar la inspección a los buques en su circunscripción.
6. Expedir los certificados nacionales e internacionales de los buques que le correspondan en su circunscripción.
7. Expedir el rol de tripulantes y las cédulas marinas correspondientes al personal de navegación.
8. Llevar estadísticas de tráfico internacional, de cabotaje y doméstico, de conformidad con la ley que rige la materia.
9. Coordinar, controlar y supervisar, según el caso, los servicios de pilotaje, remolque y lanchaje y todo lo relativo a la seguridad, sanidad marítima y la prevención de la contaminación del medio acuático, en el ámbito de su competencia.
10. La recepción y despacho de buques en tráfico internacional, cabotaje o navegación doméstica y las ordenes de fondeo, atraque y desatraque.
11. Aplicar las multas cuya imposición le esté atribuida por ley.
12. Supervisar las funciones de los bomberos marinos y policía marítima en el ámbito de su competencia, y coordinar con las demás autoridades competentes.
13. Coordinar con el Comando de Guardacostas y demás autoridades competentes, las labores de asistencia, rescate y salvamento acuático, en el área de su circunscripción.
14. Conocer, investigar e instruir administrativamente los accidentes acuáticos y arribadas forzosas, en coordinación con la Junta de Investigación de Accidentes.
15. Recibir y procesar las protestas de mar.
16. Presidir las comisiones locales para la facilitación del sistema Buque Puerto.
17. Coordinar con la Armada Nacional todo lo referente al Estado Rector de Puerto.
18. Las demás que le atribuyan las leyes que rigen la materia.

Artículo 14

Los órganos de policía marítima tendrán el carácter de órgano de policía de investigaciones penales con relación a los hechos sucedidos a bordo de buques y los ocurridos en las aguas territoriales e interiores y en los terrenos situados a la orilla del mar, lagos, ríos sus riberas y demás porciones navegables.

Artículo 15

El órgano que rige la Autoridad Acuática ejecutará la inspección física y documental de los buques extranjeros surtos en los puertos y espacios acuáticos nacionales de cada circunscripción acuática, a los fines del cumplimiento de las inspecciones del Estado Rector del Puerto, en los términos y condiciones que el mismo establece.

Las funciones, y atribuciones del Estado Rector de Puerto, se establecerán en el reglamento respectivo, en cumplimiento de la normativa internacional que rige la materia.

Artículo 16

Se crea la Comisión Nacional para la Facilitación del Sistema Buque-Puerto, con el objeto de dar cumplimiento a las acciones para optimizar el tráfico marino internacional. Dicha comisión será presidida por el Presidente del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, quién instalará las comisiones locales en cada una de las circunscripciones acuáticas de la República, las cuales serán presididas por los respectivos capitanes de puerto.

Sección II. De las Libertades de Acceso a las Cargas

Artículo 44

La libertad de acceso a las cargas que genera el comercio exterior del país y que se transporten por vía acuática está sujeta al principio de reciprocidad el cual se aplicará, rigiéndose por las disposiciones contempladas en la ley.

Artículo 45

Cuando se determine la conveniencia de la aplicación del principio de reciprocidad atendiendo los intereses del comercio exterior de la República Bolivariana de Venezuela, se tomará como referencia las condiciones de acceso de las compañías nacionales de transporte marítimo a las cargas de importación y exportación que generen los demás países.

Artículo 46

Para efectos de la aplicación del principio de reciprocidad, se establece el mecanismo de restricción total o parcial, al acceso para la movilización de la carga de importación o exportación que genera el país, como un instrumento ágil y flexible de negociación.

Artículo 47

Corresponde al Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio de la Producción y el Comercio, previa opinión del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, determinar, mediante resolución motivada e individual, a que país o comunidad de países procederá aplicar la reciprocidad y la restricción total o parcial, de acceso a las cargas que genera el país, en atención a los intereses nacionales en materia de comercio internacional.

Artículo 48

En los casos en los cuales el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de la Producción y el Comercio y previa opinión del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, estime procedente establecer el mecanismo de restricción total o parcial, éste se entenderá impuesto a las compañías de transporte marítimo cuyos países establezcan restricciones.

Sección III. Del Transporte de Pasajeros

Artículo 49

En el transporte de pasajeros, ningún buque podrá excederse en número mayor al establecido en los correspondientes certificados del buque o lo que establezca la ley.

El Capitán de Puerto no permitirá el embarque de pasajeros cuando el buque no reúna las debidas condiciones de seguridad, comodidad y alojamiento.

Artículo 50

Ningún buque podrá permitir el transporte de pasajeros en cubierta, salvo en caso de urgencia, o cuando se trate de transporte de pasajeros para fines turísticos, recreativos o de paseo, debiendo en estos casos llevar sobre dicha cubierta en una altura conveniente, la cobertura o protección necesarias para el apropiado resguardo de la intemperie a los pasajeros.

Capítulo II. Del Personal, Actos, Orden y Disciplina a Bordo

Sección I. Del Personal.

Artículo 51

El capitán de buque, o quien haga sus veces, es la máxima autoridad a bordo. Toda persona a bordo estará bajo su mando. En aguas extranjeras y en alta mar, serán considerados delegados de la Autoridad Pública y como tal responsables de la conservación del orden y la seguridad del buque y de otros buques y medios aéreos que se encuentren embarcados y la operación de estos, así como la seguridad y preservación de pasajeros, tripulantes y la carga.

Artículo 52

El capitán de buque debe adoptar, con carácter extraordinario, las medidas pertinentes ante cualquier situación de gravedad, hasta tanto se hagan presentes las autoridades competentes.

Artículo 53

El propietario, armador o arrendatario, escogerá a los oficiales y demás miembros de la tripulación del buque, y deberá asegurarse que reúnen las condiciones legales correspondientes.

Artículo 54

El Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, garantizará el cumplimiento de las exigencias sobre la protección de la salud y la asistencia médica de la gente de mar, en los términos y condiciones que fije la ley.

Sección II. De los Actos a Bordo

Artículo 55

Si durante la permanencia de un buque en puerto, se cometiera un hecho delictivo a bordo, el Capitán dará cuenta al Capitán de Puerto y demás autoridades locales, a los fines consiguientes. No obstante, y sin perjuicio a la obligación anterior, el Capitán del buque ejercerá funciones de órgano auxiliar de policía y deberá ejecutar las acciones preliminares del caso.

Artículo 56

Si durante la permanencia de un buque nacional en puerto extranjero ocurriera a bordo la defunción de uno o varios tripulantes, el Capitán lo informará inmediatamente a las autoridades locales y a la Autoridad Consular competente, a fin

de cumplir con los requisitos exigidos por la ley, debiendo informar por escrito al Capitán de Puerto del primer puerto venezolano a que arribe.

Si ocurriera la muerte de un tripulante en alta mar, el Capitán levantará y entregará la partida de defunción respectiva, de conformidad con la ley. Si veinticuatro (24) horas después del fallecimiento, no hubiere llegado a puerto para dar sepultura al cadáver y no se dispusiere de medios adecuados para conservarlo sin perjudicar el estado sanitario del buque, el cadáver será lanzado al mar con las precauciones y el ritual marítimo acostumbrado. Sólo en los casos de descomposición manifiesta del cadáver o que la muerte sea debida a enfermedad contagiosa y de grave peligro, podrá reducirse el lapso de las veinticuatro (24) horas antes señaladas.

Artículo 57

De los efectos, bienes o valores pertenecientes al tripulante fallecido a bordo de un buque nacional, se hará un inventario por triplicado que firmarán el Capitán y dos miembros de la tripulación que le sigan en jerarquía. Un ejemplar de ese inventario será entregado con los respectivos efectos, bienes o valores al Capitán de Puerto del puerto donde se encuentre el buque o del próximo donde recale, si estuviere en viaje. El otro ejemplar será entregado a los familiares del fallecido si fueren conocidos. El tercero se conservará para archivo del buque. Si el fallecimiento ocurriere en puerto extranjero, el inventario junto con los efectos, bienes o valores será entregado a la autoridad consular competente.

Artículo 58

En caso de que fallezca un pasajero, se procederá en la forma prevista para los tripulantes en los artículos anteriores, en cuanto sea aplicable.

Artículo 59

Cada vez que ocurra el fallecimiento de un tripulante o pasajero en buque nacional, y se desconozca la dirección de los familiares, el propietario, armador, o arrendatario

del buque publicará en dos oportunidades con intervalo de un mes, en un diario de mayor circulación nacional, un aviso oficial informando del fallecimiento.

Si pasados dos (2) meses contados a partir de la última publicación de los dos (2) avisos no se presentaren los causahabientes del fallecido, y éste hubiera dejado bienes, se procederá con ellos en la forma que establezca la ley respectiva.

Artículo 60

En caso de muerte de un tripulante o pasajero por enfermedad contagiosa, se procederá con los efectos usados en la forma que determinen los reglamentos de sanidad, y en su defecto como lo estime apropiado el Capitán.

Artículo 61

En los casos de matrimonios o nacimientos, otorgamiento de testamentos y demás actos que ocurrieren a bordo de un buque nacional, el Capitán procederá conforme a lo previsto en la ley respectiva.

Artículo 62

De todas las medidas que se tomaren de acuerdo con los artículos de este capítulo, se dejará la debida constancia en el Diario de Navegación y Puerto del buque.

- Ley Orgánica del trabajador y trabajadoras en Venezuela 1 ro de mayo de 2012 Decreto No 8.93830 de abril de 2012 República Bolivariana de Venezuela.

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 2.

El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 9.

Los profesionales que presten servicios mediante una relación de trabajo tendrán los derechos y obligaciones que determinen las respectivas leyes de ejercicio profesional, pero estarán amparados por la legislación del Trabajo y de la Seguridad Social en todo aquello que los favorezca.

Los honorarios correspondientes a la actividad de dichos profesionales se considerarán satisfechos por el pago de la remuneración y demás beneficios derivados de la relación de trabajo, salvo convenio expreso en contrario

Artículo 15.

Estarán sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las empresas, establecimientos, explotaciones y faenas, sean de carácter público o privado, existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general, toda prestación de servicios personales donde haya patronos y trabajadores, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por esta Ley.

Artículo 16.

Para los fines de la legislación del Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.

Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera condiciones.

Capítulo II

Del Deber de Trabajar y del Derecho al Trabajo

Artículo 23.

Toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad.

Artículo 24.

Toda persona tiene derecho al trabajo. El Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa.

Artículo 25.

El Estado se esforzará por crear y favorecer condiciones propicias para elevar en todo lo posible el nivel de empleo. Las empresas, explotaciones o establecimientos que en proporción a su capital generen mayor número de oportunidades estables y bien remuneradas de trabajo serán objeto de protección especial por parte de los

organismos crediticios del sector público y se tendrán en consideración en las políticas fiscales, económicas y administrativas del Estado.

Artículo 26.

Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social. Los infractores serán penados de conformidad con las leyes. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad y la familia, ni las encaminadas a la protección de menores, ancianos y minusválidos.

Parágrafo Primero: En las ofertas de trabajo no se podrán incluir menciones que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Parágrafo Segundo: Nadie podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por sus antecedentes penales. El Estado procurará establecer servicios que propendan a la rehabilitación del ex recluso.

Artículo 27.

El noventa por ciento (90%) por lo menos, tanto de los empleados como de los obreros al servicio de un patrono que ocupe diez (10) trabajadores o más, debe ser venezolano. Además, las remuneraciones del personal extranjero, tanto de los obreros como de los empleados, no excederá del veinte por ciento (20%) del total de remuneraciones pagado a los trabajadores de una u otra categoría.

Artículo 29.

Las empresas, explotaciones y establecimientos, públicos o privados, en la contratación de sus trabajadores, están obligados, en igualdad de circunstancias, a dar

preferencia a los jefes de familia de uno u otro sexo, hasta un setenta y cinco por ciento (75%) de los trabajadores.

Artículo 30.

Cuando se contrate personal extranjero se preferirá a quienes tengan hijos nacidos en el territorio nacional, o sean casados con venezolanos, o hayan establecido su domicilio en el país, o tengan más tiempo residenciados en él país.

Capítulo IV

De las Personas en el Derecho del Trabajo

Artículo 39.

Se entiende por trabajador la persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra.

La prestación de sus servicios debe ser remunerada.

Artículo 40.

Se entiende por trabajador no dependiente la persona que vive habitualmente de su trabajo sin estar en situación de dependencia respecto de uno o varios patronos.

Artículo 41.

Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Gaceta oficial N° 38.236 26 de Julio de 2005

Artículo 1. El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

3. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.

4. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.

5. Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.

Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

3.2.1 Elementos Relacionados con el Ambiente Interno del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca).

Los elementos relacionados con el ambiente interno del Departamento de Recursos humanos de la empresa Naviarca, son los siguientes: la visión, misión, objetivos, estrategias, funciones, organización, proceso de recursos humanos, que a su vez comprende; el reclutamiento, selección de personal, contratación, capacitación y desarrollo, política salarial y compensación.

3.2.1.1 Elementos Estratégicos.

Conocer los elementos estratégicos de una organización resulta primordial para que un empleado se identifique con su lugar de trabajo, con su propósito, su visión, su misión, entre otros.

- En cuanto a la visión el 100% de los empleados del Departamento de de Recursos Humanos de la empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca), manifestó conocer la existencia de una visión en la organización, además reconocieron que las labores realizadas en el Departamento de Recursos Humanos están orientadas en función de la visión organizacional. Así mismo el 100% de los empleados encuestados manifestó que el Departamento de Recursos Humanos posee una Visión definida igualmente reconocieron que las labores realizadas en el Departamento están orientadas a alcanzar y cumplir con la visión organizacional

El 100% de los empleados encuestados conocen la visión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, lo cual les permite estar orientados a lograr las metas planteadas por la organización y por el departamento.

Se pudo conocer por el 100% de los encuestados, que la visión del departamento está planteada por escrito. De esta manera, el departamento posee un documento que le permite al empleado antiguo y nuevo conocer la visión. De la misma manera el 100% de los empleados encuestados coincidió en que se promueve el conocimiento de la visión

Considerando la forma como el Departamento de Recursos Humanos promueve el conocimiento de la visión, el 80% de los encuestados respondieron con que el departamento lo hace a través del manual de normas y procedimientos, 20% consideró que lo hace a través de otros medios (Ver tabla N° 01)

Tabla N° 01 Promoción del conocimiento de la visión en el Departamento de Recursos Humanos

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Manual de normas y procedimientos	4	80
Memorándum	0	0
Pendones	0	0
Otros	1	20
Total	5	100

Fuente: Autores.2013.

El 100% de los encuestados están de acuerdo que las labores del Departamento de Recursos Humanos, están orientadas en función de la visión de la organización y que contiene elementos motivadores para la gestión del talento humano que labora en la misma.

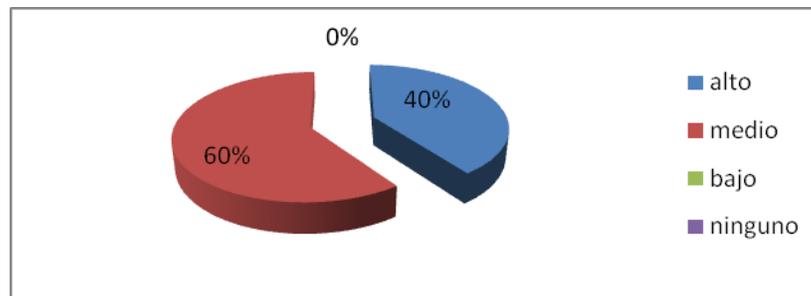
Un 40% de los encuestados mencionó que la visión del departamento tiene un alto grado de motivación para alcanzarla y un 60% respondió grado medio (Ver tabla N° 02 y grafico N° 01).

Tabla N° 02 Grado de motivación de la visión del Departamento de Recursos Humanos.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	2	40
Medio	3	60
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
Total	5	100

Fuente: Autores. 2013.

Gráfico N° 01 Grado de motivación de la visión del Departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Autores. 2013.

- Misión. Considerando que todas las organizaciones poseen una misión se les preguntó al personal del Departamento de Recursos Humanos, si éste tiene una misión y el 100% respondió que sí. Asimismo, se pudo constatar que el 100% de los trabajadores encuestados del Departamento de Recursos Humanos tienen conocimiento de la misión.

De igual manera, el 100% de los encuestados saben de la existencia de la misión, ya que, está por escrito. También el 100% de los encuestados afirmaron que el departamento promueve el conocimiento de la misión.

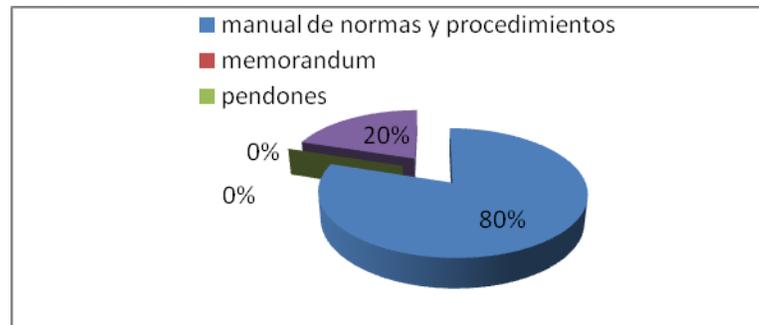
Existen diferentes medios que el Departamento utiliza para promover el conocimiento de la misión, con un 80% los encuestados mencionan que es a través del manual de normas y procedimientos y 20% mediante reuniones informativas (Ver tabla N° 03 y grafico N° 02).

Tabla N° 03 Medios a través de los cuales el Departamento de Recursos Humanos promueve el conocimiento de la misión.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Manual de normas y procedimientos	4	80
Memorándum	0	0
Pendones	0	0
Otros	1	20
Total	5	100

Fuente: Autores. 2013

Gráfico N° 02 Medios a través de los cuales el Departamento de Recursos Humanos promueve el conocimiento de la misión.



Fuente: Autores. 2013.

Se puede destacar que el 100% de los encuestados indicó que las labores del departamento están orientadas en función de la misión de la organización. Y que la misión del Departamento de Recursos Humanos contiene elementos motivadores para la gestión del talento humano del personal que labora en el mismo, en tal sentido, un 100% de los encuestados respondieron afirmativo.

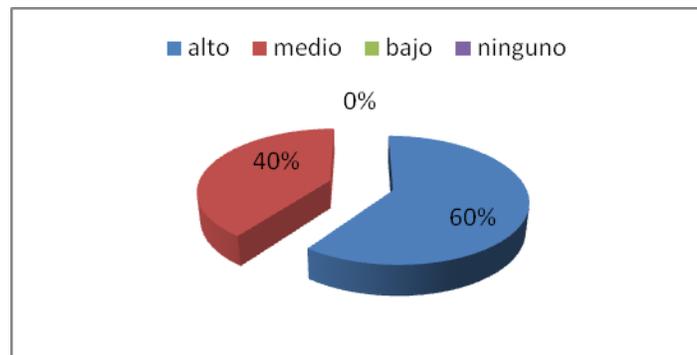
También se pudo conocer el grado de motivación que la misión del Departamento de Recursos Humanos, por cuanto un 60% respondió que alto y un 40% medio (Ver tabla N° 04 y gráfico N° 03).

Tabla N° 04 Grado en que la misión del Departamento de Recursos Humanos lo motiva a alcanzarla.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	3	60
Medio	2	40
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
Total	5	100

Fuente: Autores. 2013.

Gráfico N°03 Grado en que la misión del Departamento de Recursos Humanos lo motiva a alcanzarla.



Fuentes: Autores. 2013.

- **Objetivos.** Los objetivos son una parte importante en las organizaciones y también en los departamentos, en este caso se indican sobre los objetivos establecidos por el Departamento de Recursos Humanos. En relación a ellos, los empleados del departamento que fueron encuestados coincidieron en un 100% que existen objetivos establecidos en dicho departamento. Asimismo el 100% de las personas

encuestadas manifestaron conocer los objetivos del departamento de recursos humanos de Naviarca.

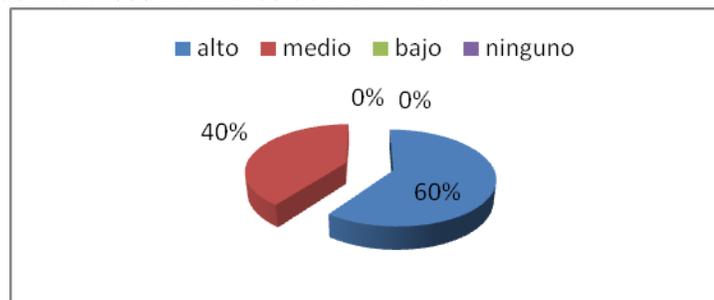
El 100% de los encuestados afirmaron que los objetivos del departamento contienen elementos motivadores para el personal que labora en el mismo. Pero, el 60% de los encuestados afirmaron que conocer los objetivos del departamento tiene un alto grado de motivación para alcanzarlos y un 40% respondió que el grado de motivación es medio (Ver tabla N° 05 y grafico N° 04)

Tabla N° 05 Grado de motivación que tiene conocer los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	3	60
Medio	2	40
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
Total	5	100

Fuente: Autores. 2013.

Gráfico N° 04 Grado de motivación que tiene conocer los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuente: Autores.2013.

- Estrategias. La estrategia es el plan de acción general para lograr los objetivos de la organización y de los departamentos que la conforman. En tal sentido el 40% de

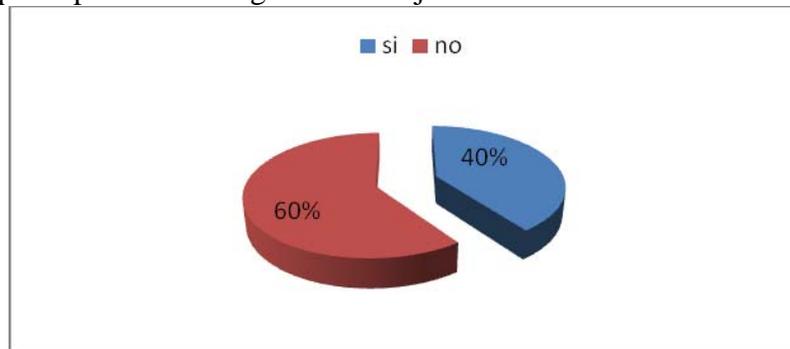
los empleados encuestados respondió que el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, cuenta con estrategias para lograr los objetivos y un 60% aseguro que no cuenta con estrategias para el logro de los objetivos planteados por el departamento (Ver tabla N° 06 y gráfico N° 05).

Tabla N° 06 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con estrategias que le permitan el logro de los objetivos.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Autores.2013.

Gráfico N° 05 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con estrategias que le permitan el logro de los objetivos.



Fuente: Autores. 2013.

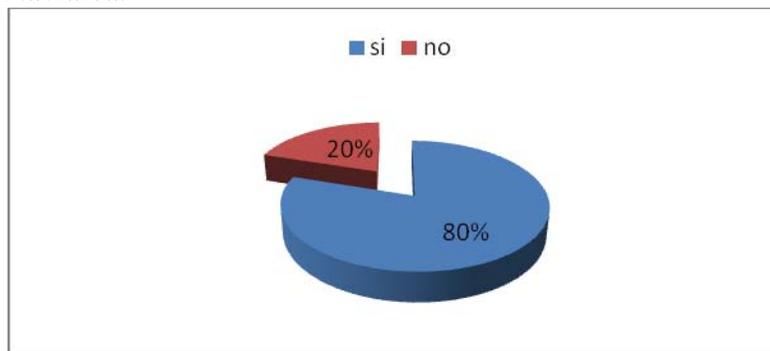
- **Funciones.** Las funciones del Departamento de Recursos Humanos resultan muy importante para el logro de los objetivos tanto en el mismo departamento como en toda la organización, en tal sentido, un 80% de los encuestados mencionaron que si existen funciones establecidas en este departamento y 20% dice que no hay funciones establecidas (Ver tabla N° 07 y gráfico N° 06).

Tabla N° 07 Existencia de funciones establecidas por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	4	80
NO	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 06 Existencia de funciones establecidas por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuente: Autores. 2013.

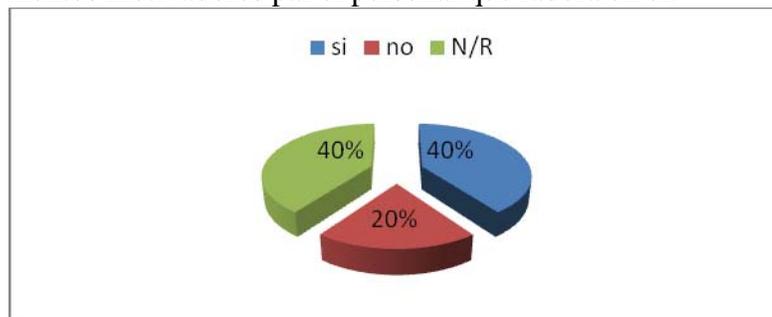
Los empleados del Departamento que fueron encuestados en un 100% respondieron conocer las funciones que tiene el departamento. Pero, el 40% de los encuestados cree que las funciones del Departamento de Recursos Humanos tienen elementos motivadores, un 20% cree que no poseen elementos motivadores y el 40% no respondió (Ver tabla N° 08 y gráfico N° 07)

Tabla N° 08 Las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca contienen elementos motivadores para el personal que labora en él.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	1	20
N/R	2	40
Total	5	100

Fuente: Autores. 2013.

Gráfico N° 07 Las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca contienen elementos motivadores par el personal que labora en el.



Fuente: Autores. 2013.

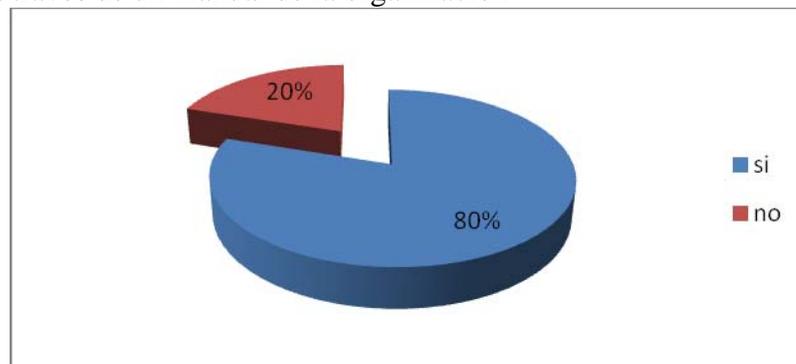
- **Organización.** Las organizaciones están conformadas por personas con objetivos comunes, que interactúan entre sí, relacionándose y realizando actividades, haciendo uso de un conjunto de habilidades, enfoques y técnicas que permiten el logro de las metas planteadas, en este caso, se pudo conocer que las labores del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, de acuerdo con los encuestados un 80% lo realizan a través de un manual de la organización y un 20% dice que no se realiza por manual (Ver tabla N° 09 y gráfico N° 08)

Tabla N° 09 Las labores del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca están orientadas a través de un manual de la organización.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	4	80
NO	1	20
Total	5	100

Fuente: Autores. 2013.

Gráfico N° 08 Las labores del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca están orientadas a través de un manual de la organización



Fuente: Autores. 2013.

Toda organización posee una estructura y el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca también tiene una estructura organizacional, el 100% de los encuestados afirmaron conocer la estructura organizacional.

3.2.1.2. Proceso de Recursos Humanos

- **Reclutamiento.** Es uno de los elementos del proceso de recursos humanos que permite la entrada a la organización del personal que posteriormente formara parte de la misma. Un 40% de los encuestados dice que el departamento cuenta con un programa de reclutamiento y el 60% asegura que no cuentan con programas de reclutamiento (Ver tabla N° 10 y gráfico N° 09)

Tabla N° 10 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con un programa de reclutamiento

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Autores. 2013.

Gráfico N° 09 El Departamento de Recursos Humanos de Naviarca cuenta con un programa de reclutamiento



Fuente: Autores. 2013

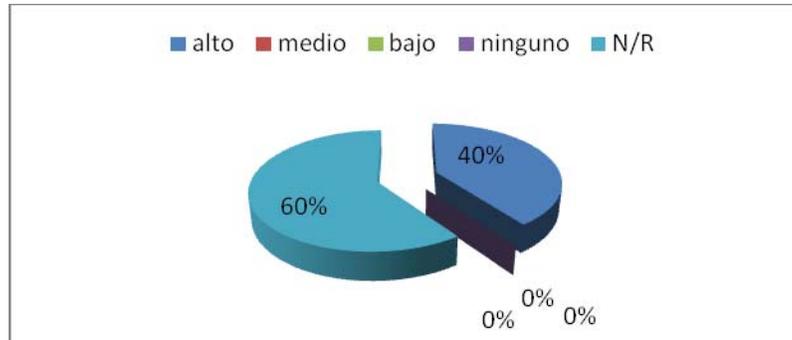
Los empleados encuestados respondió sobre el grado de importancia que tiene el proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, que el 40% tiene un alto grado, mientras que el 60% de los encuestados no respondió (Ver tabla N° 11 y gráfico N° 10).

Tabla N° 11 Grado de importancia que tiene el proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	2	40
Medio	0	0
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 10 Grado de importancia que tiene el proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos de Navيارca.



Fuentes: Autores. 2013.

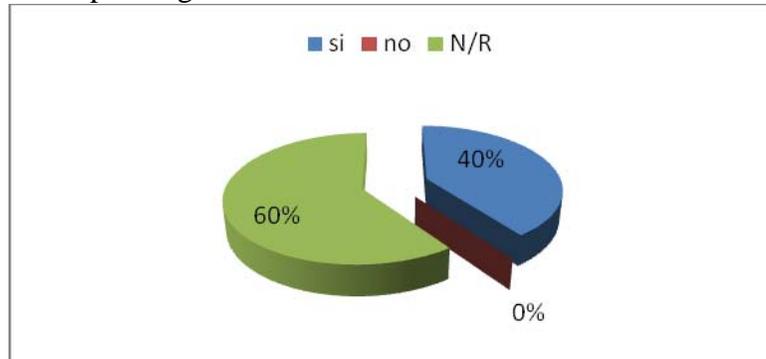
Un 40% de los empleados respondió que el proceso de reclutamiento provee candidatos capacitados y calificados y el 60% no respondió (Ver tabla N° 12 y gráfico N° 11).

Tabla N° 12 El proceso de reclutamiento provee candidatos capacitados y calificados para ocupar cargos en Navيارca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Si	2	40
No	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 11 El proceso de reclutamiento provee candidatos capacitados y calificados para ocupar cargos en Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

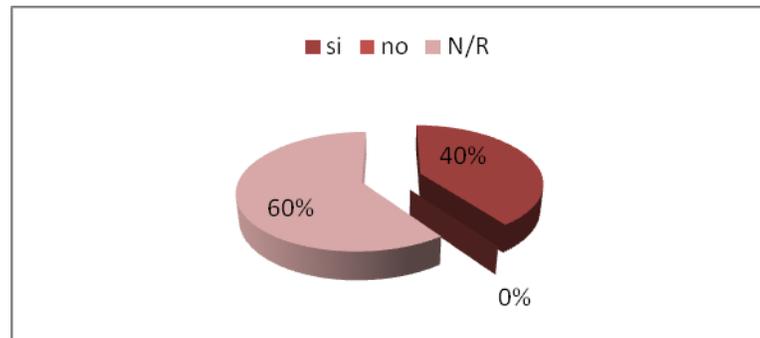
El 40% de los empleados encuestados consideran que el Departamento de Recursos de Naviarca utiliza las herramientas o métodos adecuados para el reclutamiento de personal el 60% no respondió (Ver tabla N° 13y gráfico N° 12).

Tabla N° 13 En el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca se utiliza herramientas o métodos idóneos para el reclutamiento de personal.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Si	2	40
No	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 12 En el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca se utiliza herramientas o métodos idóneos para el reclutamiento de personal.



Fuentes: Autores. 2013.

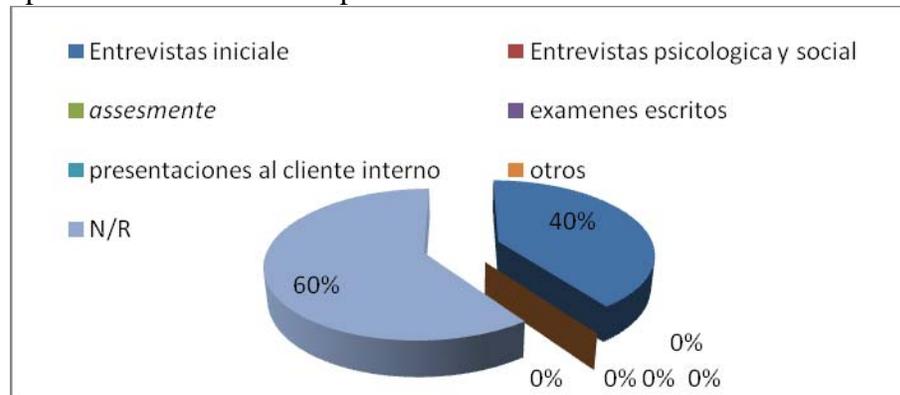
Uno de los métodos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos son las entrevistas iniciales, en tal sentido el 40% de los encuestados lo aseguran y el 60% no respondió (Ver tabla N° 14 y gráfico N° 13).

Tabla N° 14 Métodos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca para el reclutamiento de personal.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Entrevistas inicial	2	40
Entrevistas psicológica y social	0	0
<i>Assesmente</i>	0	0
Exámenes escritos	0	0
Presentaciones al cliente interno	0	0
Otros	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 13 Métodos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca para el reclutamiento de personal.



Fuentes: Autores. 2013.

El 40% de los encuestados respondió que el proceso de reclutamiento se lleva a cabo mensualmente, un 20% otros y un 40% no respondió (Ver tabla N° 15 y gráfico N° 14)

Tabla N° 15 Realización del proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Mensualmente	2	40
Trimestralmente	0	0
Semestralmente	0	0
Anualmente	0	0
Otros	1	20
N/R	2	40
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 14 Realización del proceso de reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos.



Fuentes: Autores. 2013.

- Selección de personal. Es la fase donde se selecciona entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, en tal sentido los encuestados en un 100% respondieron que el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo el proceso de selección de personal.

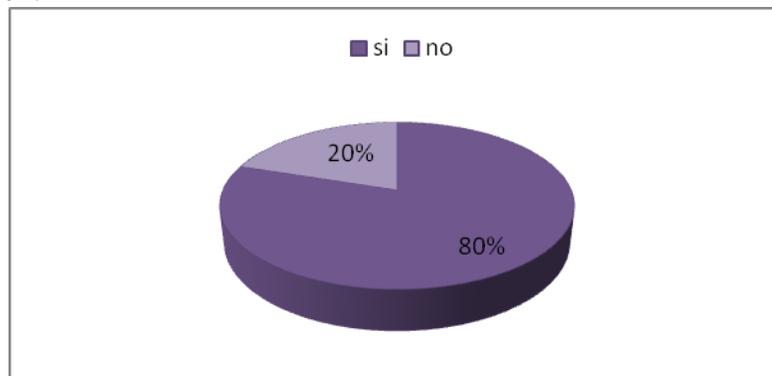
Cuando se encuestó a los empleados del Departamento de Recursos Humanos para saber si conocían cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal dentro de este departamento un 100% afirmó conocer cómo se lleva. Asimismo, el 80% de los encuestados considero que los criterios de selección son los adecuados y el 20% considero que tales criterios no se adecuan a las necesidades de la organización (Ver tabla N° 16 y gráfico N° 15).

Tabla N° 16 Los criterios de selección de personal que prevalecen en el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca se adecuan a las necesidades de la organización.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	4	80
NO	1	20
total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 15 Los criterios de selección de personal que prevalecen en el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca se adecuan a las necesidades de la organización.



Fuentes: Autores. 2013.

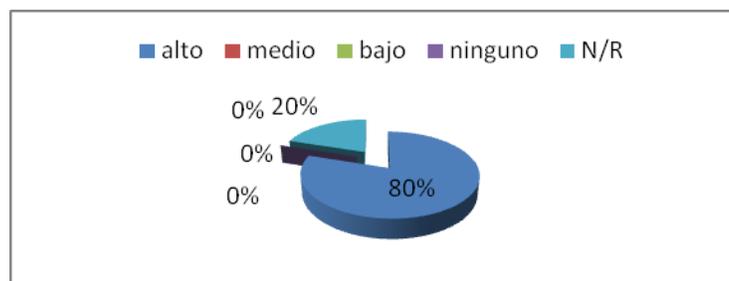
Según el personal encuestado coincidió en un 100%, que si se lleva a cabo un adecuado proceso de selección de personal, mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca. Asimismo, el 80% los encuestados respondió que la gestión del Departamento mejoraría en un alto grado si se aplica un adecuado proceso de selección, 20% no respondió (Ver tabla N° 17 y gráfico N° 16).

Tabla N° 17 En qué grado mejoraría con un adecuado proceso de selección de personal la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	4	80
Medio	0	0
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 16 En qué grado mejoraría con un adecuado proceso de selección de personal la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores.2013.

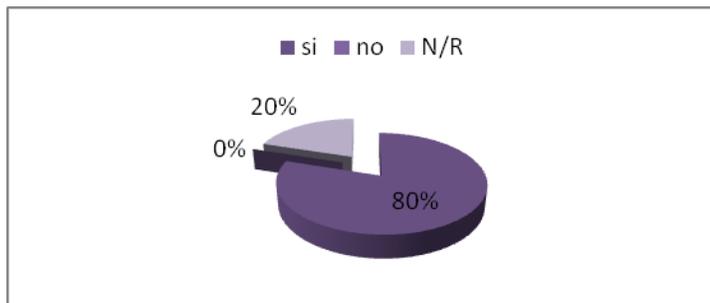
- **Contratación.** Es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada. En este sentido, se les preguntó a los empleados del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca si este departamento lleva a cabo el proceso de contratación de personal y 100% afirmaron que si. Asimismo. El 80% de los encuestados consideraron que se lleva a cabo el proceso de contratación en el departamento de Recursos Humano adecuado con las necesidades de la organización, y el 20% no respondió (Ver tabla 18 y gráfico N° 17).

Tabla N 18 Criterios de contratación se adecuan a las necesidades de personal de la Empresa Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
si	4	80
no	0	0
N/R	1	20
total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N 17 Criterios de contratación se adecuan a las necesidades de personal de la Empresa Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

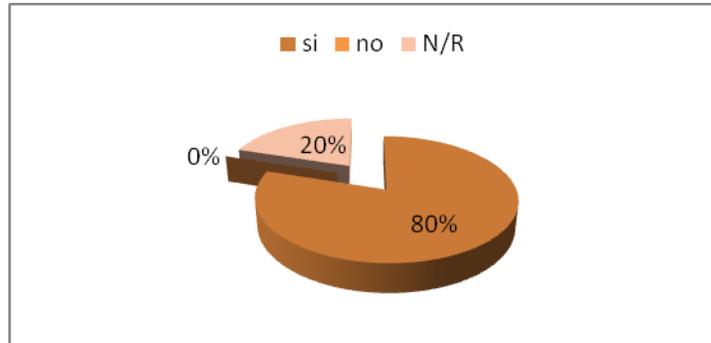
El 80% de los encuestado afirmaron que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humano de Naviarca, y el 20% no respondió (Ver tabla N°19 y gráfico N° 18).

Tabla N° 19 Grado en que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humano de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	4	80
NO	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 18 un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humano de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

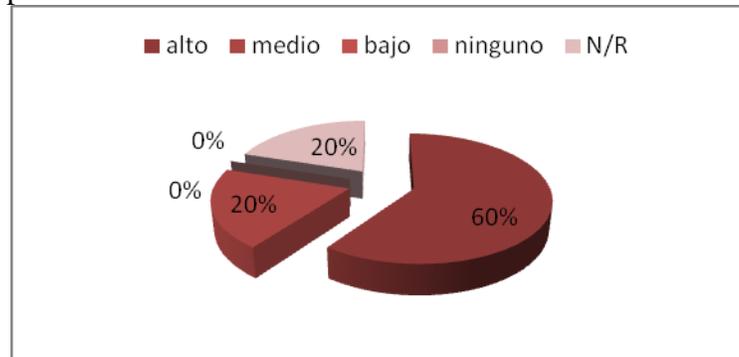
El 60% de los encuestados respondió que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca en un alto grado, un 20% medio y el otro 20% no respondió (Ver tabla N° 20 y gráfico N° 19)

Tabla N° 20 en que grado un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	3	60
Medio	1	20
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 19 Grado en que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

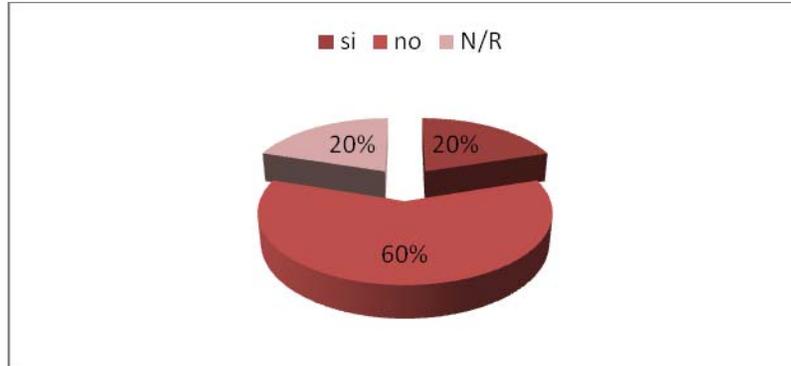
- Capacitación y desarrollo. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto, en tal sentido el 100% de los encuestados aseguraron que se realiza capacitación y desarrollo del personal que labora en el departamento de Recursos Humanos de Naviarca. Asimismo, el 60% de los encuestados dijo que no existe un programa de capacitación y desarrollo en el departamento, 20% dijo que si y el otro 20% no respondió (Ver tabla N° 21 y gráfico N° 20).

Tabla N° 21 Existencia de un programa de capacitación y desarrollo del personal en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	1	20
NO	3	60
N/R	1	20
Total	5	100

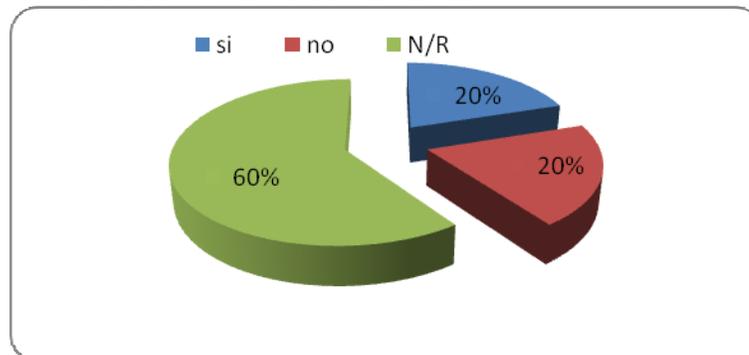
Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 20 Existencia de un programa de capacitación y desarrollo del personal en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 20 Existencia de un programas de capacitación y desarrollo del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

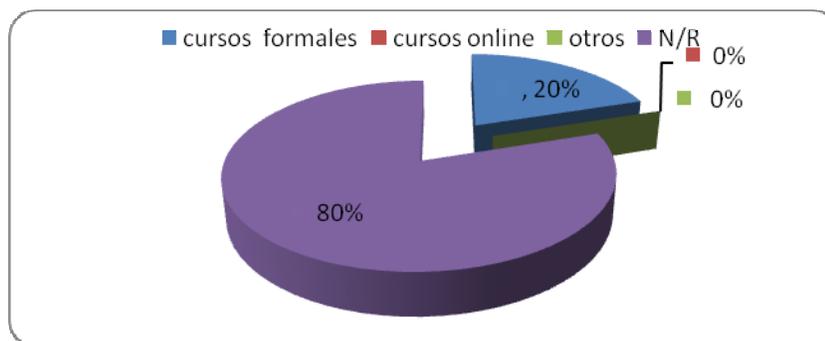
De los empleados encuestados, un 20% respondió que uno de los programas de capacitación y desarrollo utilizados por el departamento son los cursos formales, el 80% no respondió (Ver tabla N° 22 y grafico N° 21)

Tabla N°22 Programas de capacitación y desarrollo utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca para el desarrollo del personal.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
CURSOS FORMALES	1	20
CURSOS ONLINE	0	0
OTROS	0	0
N/R	4	80
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 21 Programas de capacitación y desarrollo utilizados por el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca para el desarrollo del personal.



Fuentes: Autores. 2013.

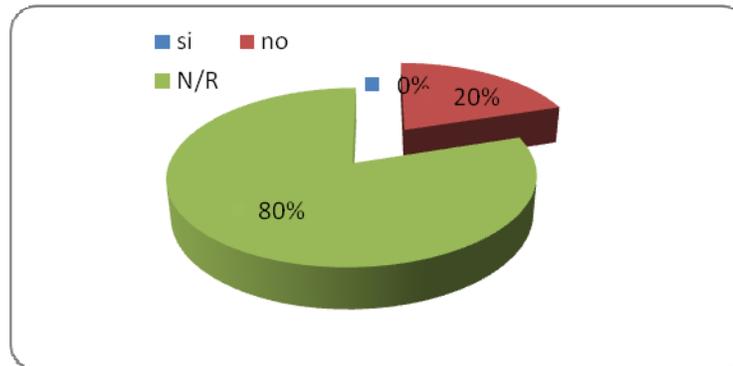
El 20% de los encuestados respondió que no se aplican de forma efectiva los programas de capacitación y desarrollo en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, y el 80% no respondió (Ver tabla N° 23 y gráfico N° 22)

Tabla N°23 Aplicación de forma efectiva los programas de capacitacion en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

descripcion	valor absoluto	valor porcentual
SI	0	0
NO	1	20
N/R	4	80
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N°22 Aplicación de forma efectiva los programas de capacitacion en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

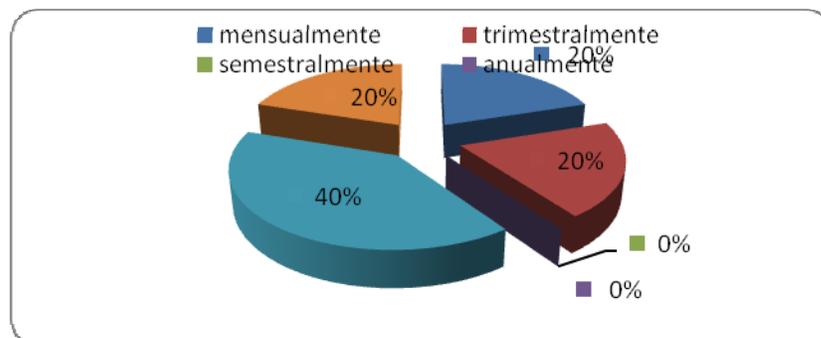
El 40% de los encuestados respondió que existen otros periodos de capacitación del personal de Recursos Humanos de Naviarca, un 20% dijo que mensual, 20% trimestral y 20% no respondió (Ver tabla N° 24 y gráfico N° 23)

Tabla N° 24 Frecuencia de capacitación del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
Mensualmente	1	20
Trimestralmente	1	20
Semestralmente	0	0
Anualmente	0	0
Otros	2	40
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 23 Frecuencia de capacitación del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos



Fuentes: Autores. 2013.

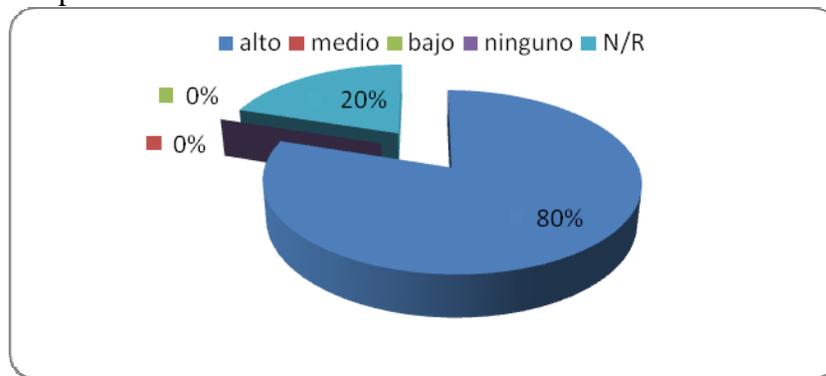
Un 80% de los encuestados cree que la capacitación y desarrollo del personal que labora en el Departament de Recursos Humanos de Naviarca tiene un alto grado de importancia, el 20% no respondió (Ver tabla N° 25 y gràfico N° 24).

Tabla N° 25 Grado de importancia de la capacitación y desarrollo del personal que labora en el Departamento de Recursos humanos de Naviarca.

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
Alto	4	80
Medio	0	0
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 24 Grado de importancia de la capacitación y desarrollo del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

- **Política Salarial.** Son orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno. En tal sentido, se les preguntó a los encuestados la importancia del salario que perciben por la prestación de servicios en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, el 100% respondió que sí era importante.

Los encuestados mencionaron en un 100% que el salario percibido por la prestación de servicios en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, tiene

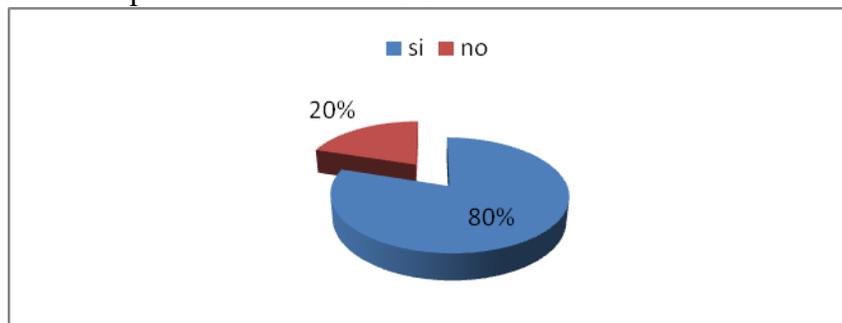
un alto grado de importancia. Asimismo, el 80% de los empleados encuestados mencionaron que el salario percibido representa una recompensa directa por su desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca y el 20% dijo que no (Ver tabla N°26 y gráfico N° 25). Sin embargo, el 80% los encuestados respondieron que no están satisfechos con el salario que perciben el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca, un 20% respondió que si (Ver tabla N° 27y gráfico N° 26). Además, el 80% los encuestados respondieron que el salario percibido no está acorde al cargo que desempeñan en el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca, el 20% dijo que si está acorde con el cargo que desempeñan (Ver tabla N° 28y gráfico N° 27)

Tabla N° 26 El salario percibido representa una recompensa directa por el desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	4	80
NO	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 25 El salario percibido representa una recompensa directa por el desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

Tabla N° 27 Satisfacción con el salario que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	1	20
NO	4	80
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 26 Satisfacción con el salario que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

Tabla N° 28 El salario percibido está acorde al cargo que desempeña en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	1	20
NO	4	80
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 27 El salario percibido está acorde al cargo que desempeña en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

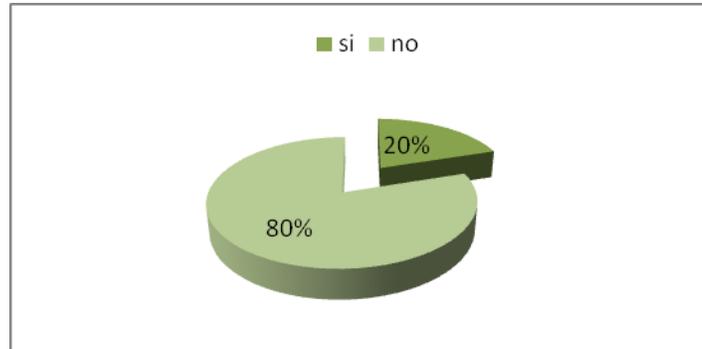
El 80% los encuestados respondieron que el salario percibido en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca no satisface sus necesidades, el 20% dijo que si las satisface (Ver tabla N° 29 y gráfico N° 28)

Tabla N° 29 El salario percibido en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca satisface las necesidades.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	1	20
NO	4	80
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 28 El salario percibido en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca satisface las necesidades.



Fuentes: Autores.2013.

- **Compensación.** Un 20% dijo que no existe ninguno de las tres opciones de las preguntadas en la encuesta sobre el tipo de compensación que perciben como prestación de servicios en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca y un 80% de los encuestados no respondió (Ver tabla N° 29)

Tabla N° 29 Compensación percibida por la prestación de servicio en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	0	0
NO	1	20
N/R	4	80
total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

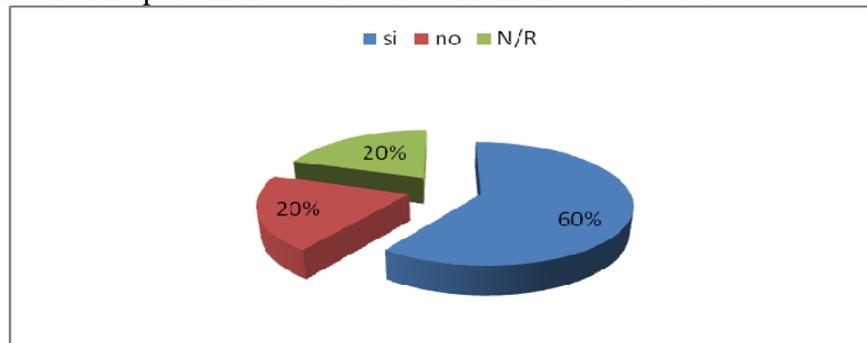
El 60% de los empleados encuestados dijo que el salario percibido representa una recompensa directa por su desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.(Ver tabla N° 30 y gráfico N° 29).

Tabla N° 30 El salario que percibe representa una recompensa directa por su desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Navيارca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	3	60
NO	1	20
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 29 El salario que percibe representa una recompensa directa por su desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Navيارca.



Fuentes: Autores.2013.

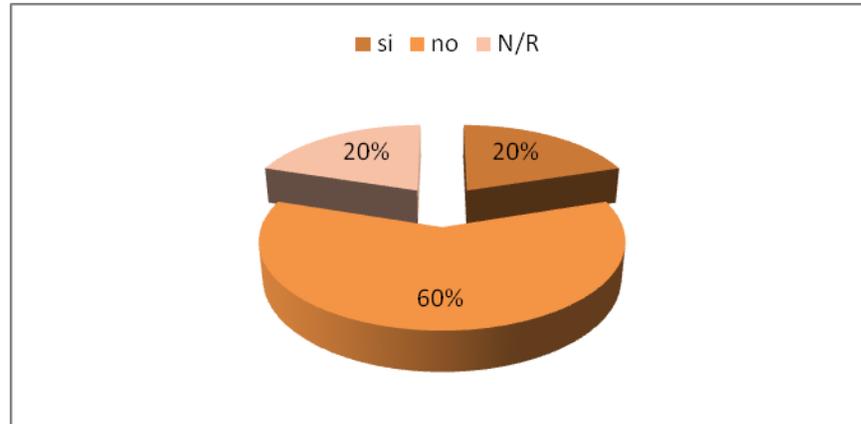
Un 60% de los encuestados dijo que no está satisfecho con el salario percibido en el Departamento de Recursos Humanos Navيارca, el 20% dijo que si y el otro 20% no respondió (Ver tabla N°31 y gráfico N° 30)

Tabla N° 31 Satisfacción con el salario que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Navيارca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	1	20
NO	3	60
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 30 Satisfacción con el salario que perciben en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

3.2.2. Elementos Externos asociados al análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Entre los elementos externos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviarca, se consideraron los siguientes: Elementos de carácter general, factores económicos, sociales, culturales, demográficos, geográficos, ambientales, políticas gubernamentales y legales, factores tecnológicos.

3.2.2.1. Elementos de Carácter General.

Un 36% de los encuestados menciono los factores económicos, 20% los políticas, gubernamentales y legales, 20% los tecnológicos, y 4% los culturales, demográficos, geográficos y ambientales, como factores que influyen directamente en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca (Ver tabla N° 32 y gráfico N° 31).

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



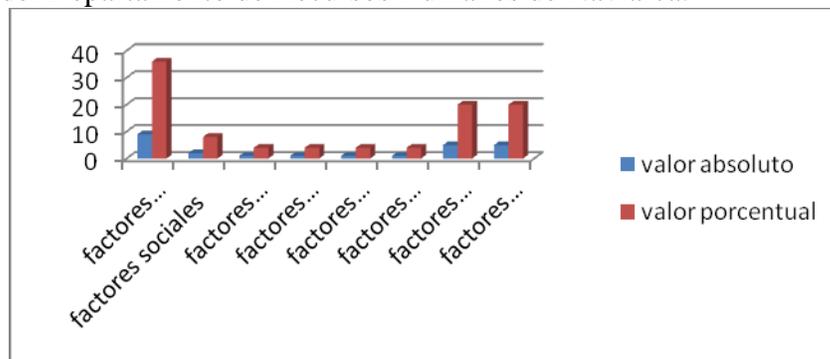
ELABORADO POR: LICDA. RF FERRANDA RIVAS

Tabla N° 32 Elementos del ambiente externo que influyen directamente en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Factores Económicos	9	36
Factores Sociales	2	8
Factores Culturales	1	4
Factores Demográficos	1	4
Factores Geográficos	1	4
Factores Ambientales	1	4
Factores Políticas, Gubernamentales Y Legales	5	20
Factores Tecnológicos	5	20
Total	25	100

Fuentes: Autores. 2013.

Grafico N° 31 Elementos del ambiente externo que influyen directamente en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

3.2.2.2. Factores Económicos

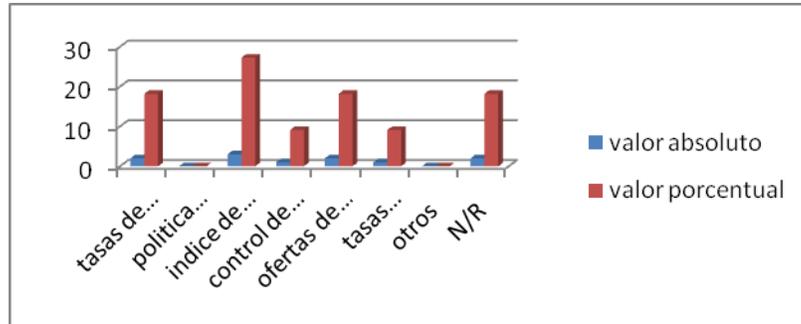
En relación a los aspectos económicos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos, el 27,27% de los encuestados respondió que el índice de desempleo, la tasa de inflación, oferta de bienes y servicios, con un 9,09% control de precios, tasa impositiva o impuesto y (Ver tabla N° 33 y gráfico N° 32)

Tabla N° 33 Aspectos económicos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Tasas de inflación	2	18.18
Política cambiaria (valor del dólar)	0	0
Índice de desempleo	3	27.27
Control de precios	1	9.09
Ofertas de bienes y servicios	2	18.18
Tasas impositivas o impuesto	1	9.09
Otros	0	0
N/R	2	18.18
Total	11	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 32 Aspectos económicos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

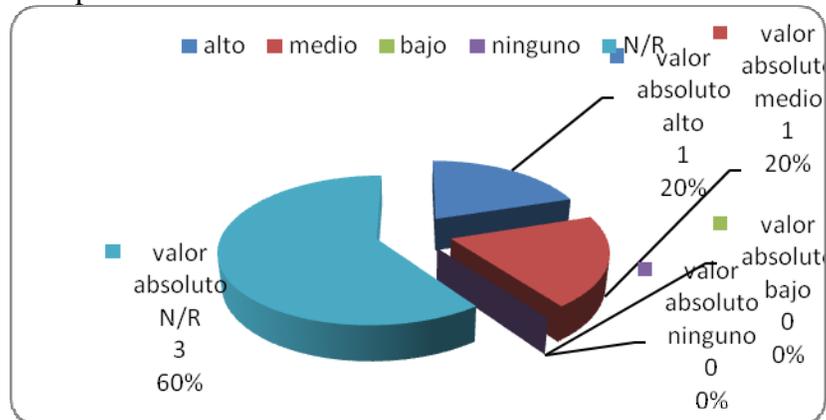
Un 20% dijo que la situación del país afecta en un alto grado y el otro 20% un grado bajo, el 60% no respondió (Ver tabla N° 34 y grafico N° 33)

Tabla N°34 Grado de incidencia de la situación económica actual del país en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	1	20
Medio	1	20
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	3	60
total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 33 Grado de incidencia de la situación económica actual del país en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores.2013.

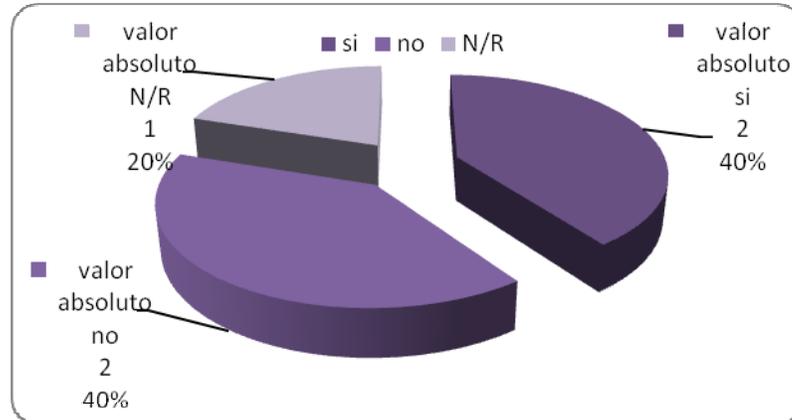
Un 40% de los encuestados respondió que la inflación afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, 40% que no y un 20% no respondió (Ver tabla N° 35 y gráfico N° 34)

Tabla N° 35 La inflación afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	2	40
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 34 La inflación afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

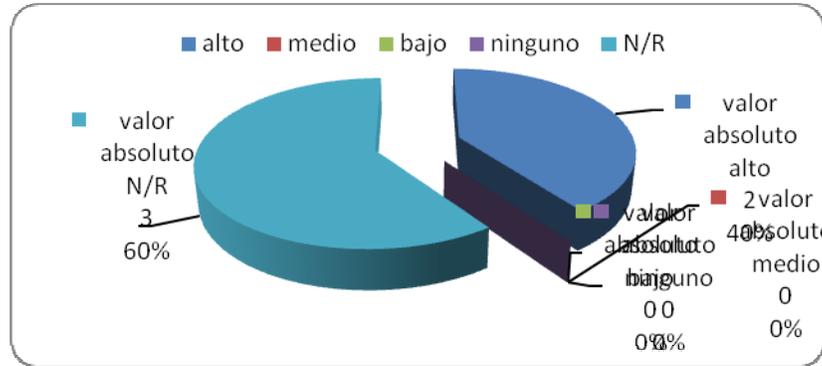
El 40% respondió que la inflación tiene un alto grado de incidencia en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, el 60% no respondió (Ver tabla N° 36 y gráfico N° 35).

Tabla N° 36 Grado de incidencia de la inflación en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	2	40
Medio	0	0
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 35 Grado de incidencia de la inflación en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

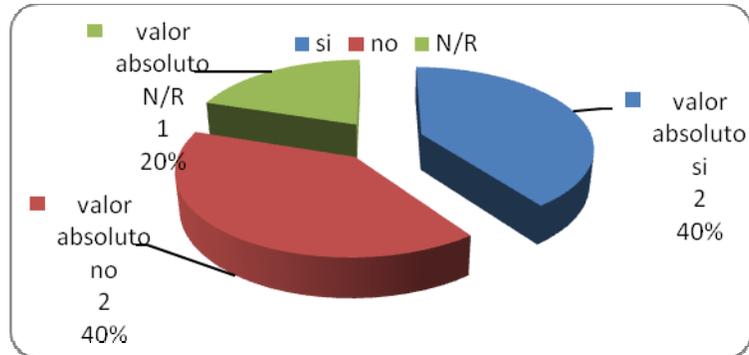
El 40% de los encuestados respondió afirmativamente que la escasez de bienes e insumos influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca, 40% respondió que no y un 20% no respondió (Ver tabla N° 37 y gráfico N° 36)

Tabla N°37 Las escasez de bienes e insumos influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
si	2	40
no	2	40
N/R	1	20
total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 36 Las escasez de bienes e insumos influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca



Fuentes: Autores. 2013.

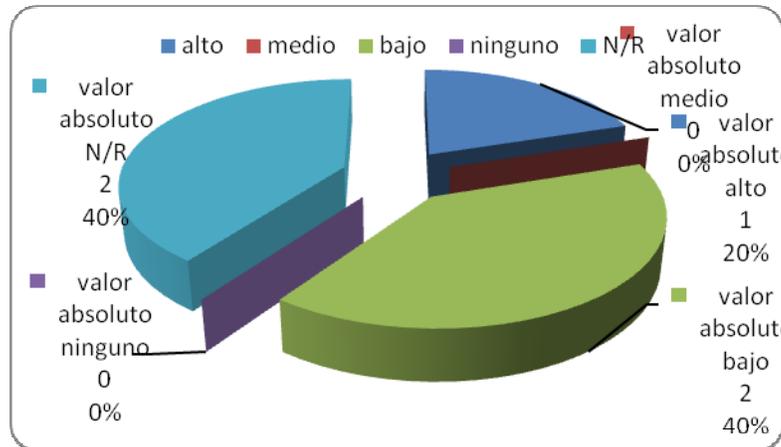
El 40% de los encuestados respondió que el grado de incidencia de la escasez de bienes e insumos en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca es bajo, otro 40% no respondió y un 20% dijo que esta incidencia es alta (Ver tabla N° 38 y gráfico N°37).

Tabla N° 38 Grado de incidencia de la escasez de bienes e insumos en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
ALTO	1	20
MEDIO	0	0
BAJO	2	40
NINGUNO	0	0
N/R	2	40
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 37 Grado de incidencia de la escasez de bienes e insumos en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

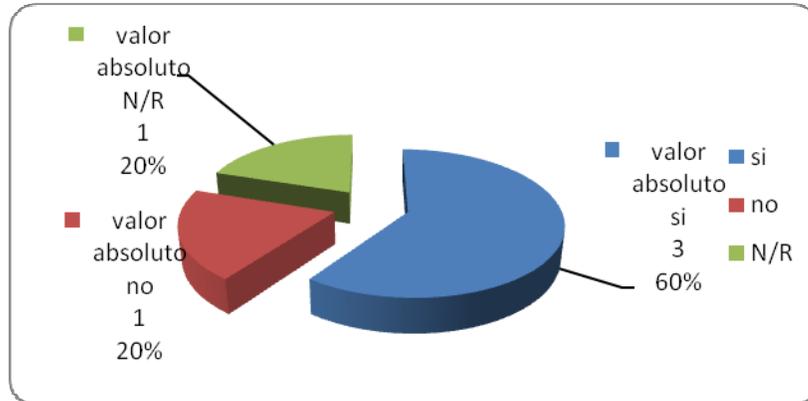
El 60% de los encuestados respondió que el índice de desempleo influye en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca, un 20% respondió que no y otro 20% no respondió (Ver tabla N° 39 y gráfico N° 38).

Tabla N° 39 Índice de desempleo influye en las funciones del Departamento de Recursos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	3	60
NO	1	20
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 38 Índice de desempleo influye en las funciones del Departamento de Recursos de NAviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

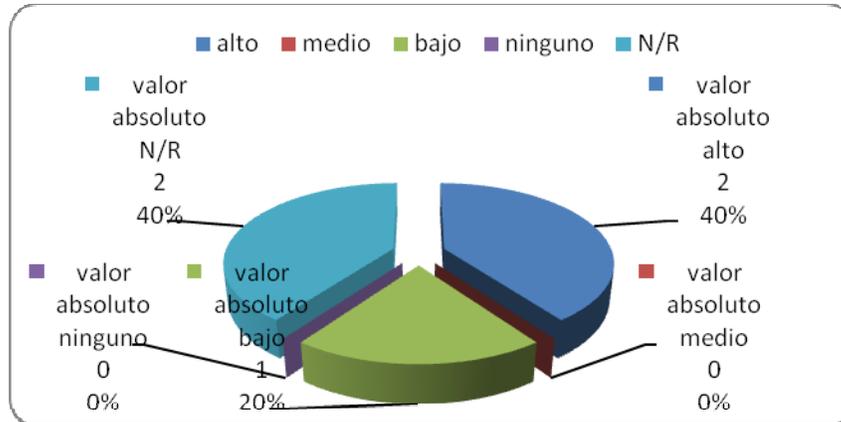
El 40% los encuestados respondió que el grado de incidencia del índice de desempleo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca es alto, el 20% mencionó es bajo y el 40% no respondió (Ver tabla N° 40 y gráfico N° 39)

Tabla N° 40 Grado de incidencia del índice de desempleo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	2	40
Medio	0	0
Bajo	1	20
Ninguno	0	0
N/R	2	40
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 39 Grado de incidencia del índice de desempleo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca



Fuentes: Autores. 2013.

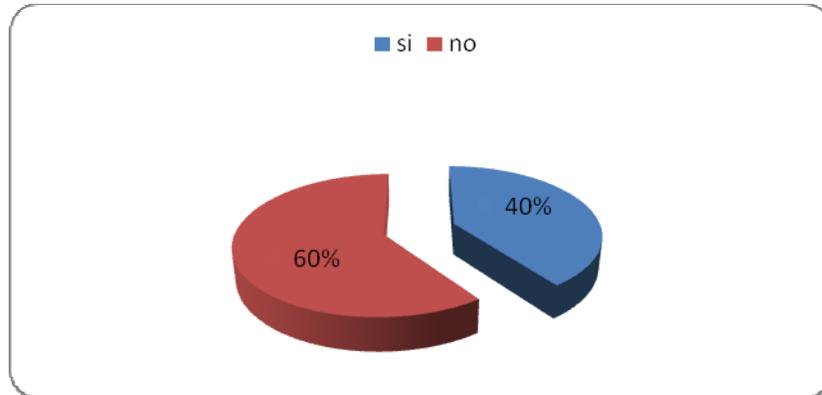
El 60% de los encuestados respondió que el control de precios no influye en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca y el 40% dijo que si (Ver tabla N° 41y gráfico N°40

Tabla N° 41 El control de precios influye en la funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	3	60
total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 40 El control de precios influye en la funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

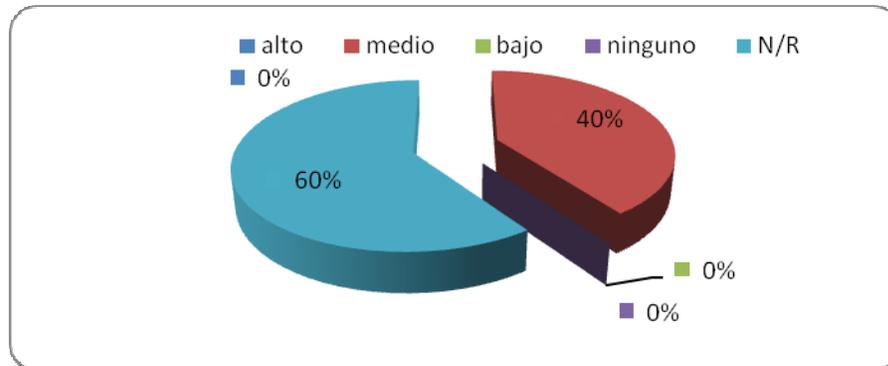
El 40% respondió que el grado de incidencia del control de precios en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca es medio y el 60% no respondió (Ver tabla N° 42 y gráfico N° 41).

Tabla N°42 Grado de incidencia del control de precios en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	0	0
Medio	2	40
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 41 Grado de incidencia del control de precios en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

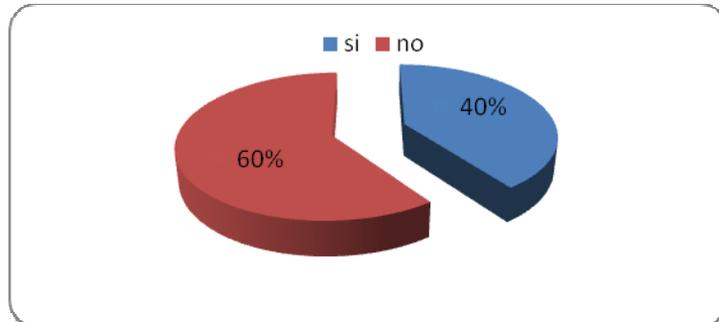
El 60% de los encuestados respondió que las tasas impositivas no influyen en el funciones del departamento de Recursos Humanos de Naviarca , el 40% respondió que si (Ver tabla N° 43 y gráfico N° 42).

Tabla N°43 las tasas impositivas influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 42 las tasas impositivas influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navيارca.



Fuentes: Autores. 2013.

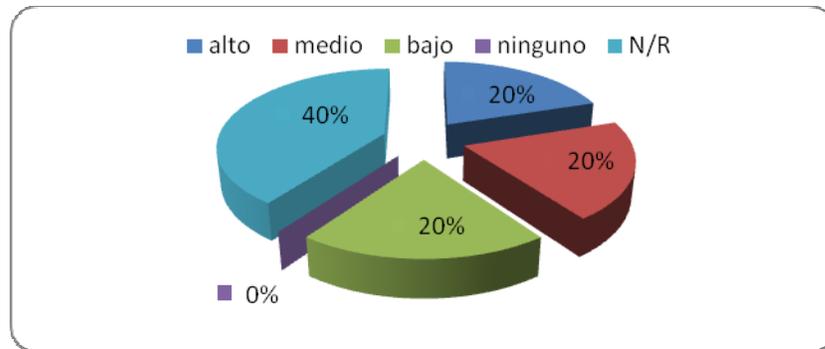
El 20% respondió que el grado de incidencia de las tasas impositivas en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navيارca es alto, otro 20% dijo que era medio y el 40% no respondió (Ver tabla N° 44 y gráfico N° 43)

Tabla N° 44 Grado de incidencia de las tasas impositivas en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navيارca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	1	20
Medio	1	20
Bajo	1	20
Ninguno	0	0
N/R	2	40
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 43 Grado de incidencia de las tasas impositivas en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

3.2.2.3 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Geográficos.

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

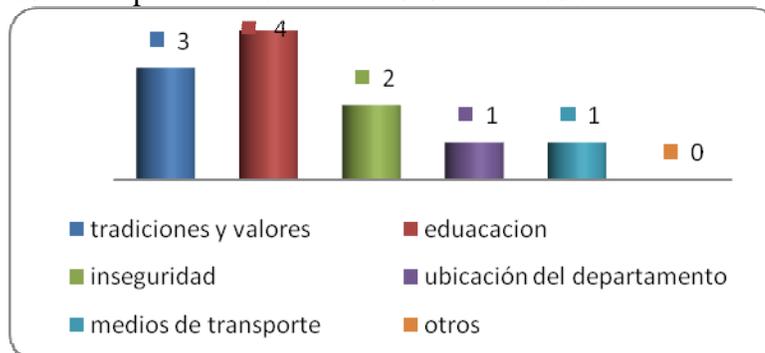
El 36,36% de los encuestados afirmó que uno de los aspectos que incide en las funciones del Departamento de Recursos Humanos es la educación; 27,27% dijeron que son las tradiciones y valores, 18,18% dijo la inseguridad y el 9,09% la ubicación del departamento y los medios de transporte (Ver tabla N° 45y gráfico N° 44)

Tabla N° 45 Aspectos sociales, culturales, demográficos y geográficos que inciden en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Tradiciones Y Valores	3	27,27
Educación	4	36,36
Inseguridad	2	18,18
Ubicación del Departamento	1	9,09
Medios de Transporte	1	9,09
Otros	0	0
Total	11	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 44 Aspectos sociales, culturales, demográficos y geográficos que inciden en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

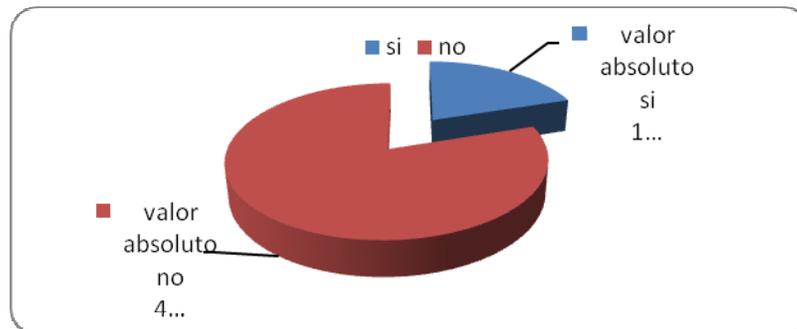
Al consultar sobre el efecto en las funciones del Departamento de Recursos Humano de las diferencias religiosas, costumbres y valores entre los compañeros de trabajo, el 80% de los encuestados respondió no y el 20% que sí. (Al consultar sobre el grado de incidencia (Ver tabla N° 46 y gráfico N° 45).

Tabla N° 46 Las diferencias religiosa, costumbres y valores entre los compañeros de trabajo, afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	1	20
NO	4	80
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 45 Las diferencias religiosa, costumbres y valores entre los compañeros de trabajo, afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

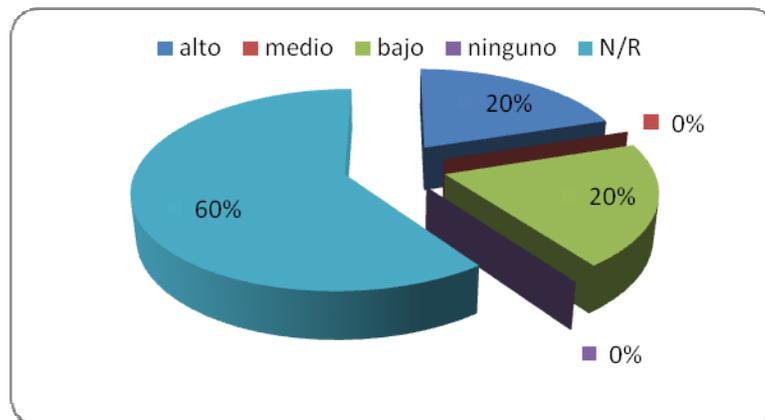
El 60% de los encuestados no respondió, un 20% que tiene un alto grado y 20% que es medio (Ver tabla N° 47 y gráfica N° 46)

Tabla N° 47 Grado de incidencia de las diferencias religiosas, costumbres y valores entre compañeros de trabajo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	1	20
Medio	0	0
Bajo	1	20
Ninguno	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N°46 Grado de incidencia de las diferencias religiosas, costumbres y valores entre compañeros de trabajo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores. 2013.

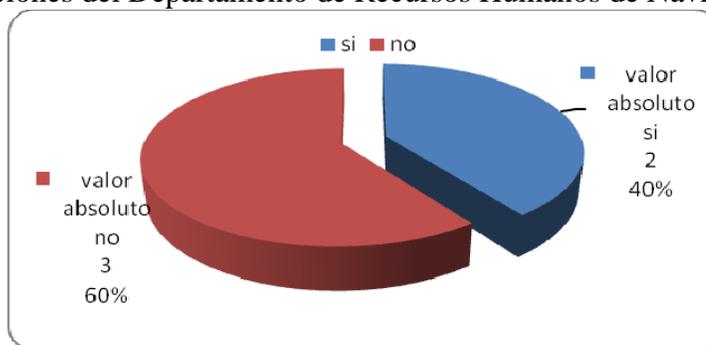
Al consultar sobre el efecto de la edad, el sexo, el estado civil, entre otros, en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca, el 60% de los encuestados respondió que no y el 40% respondieron que sí. En cuanto al grado de incidencia (Ver tabla N° 78 y gráfico N° 78).

Tabla N° 48 Aspectos como la edad, el sexo, el estado civil, afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	3	60
total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 47 Aspectos como la edad, el sexo, el estado civil que afectan de alguna manera las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores.2013.

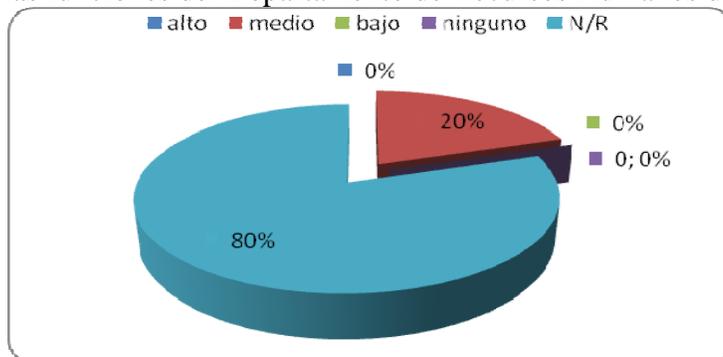
El 80% de los encuestados no respondió y un 20% indicó que el grado es medio (Ver tabla N° 49 y gráfica N° 48)

Tabla N° 49 Grado de incidencia de los aspectos tales como la edad, el sexo, el estado civil en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	0	0
Medio	1	20
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	4	80
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 48 Grado de incidencia de los aspectos tales como la edad, el sexo, el estado civil en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores.2013.

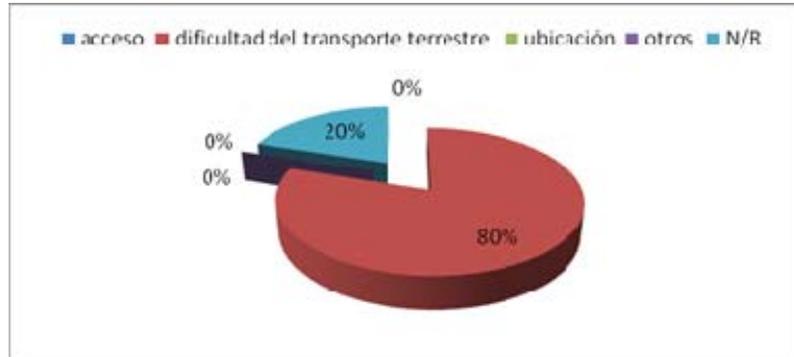
El 80% los encuestados respondió que uno de los aspectos geográficos que influye en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca es el transporte terrestre, un 20% no respondió (Ver tabla N° 50 y gráfico N° 49). Y al consultarle si la ubicación geográfica del Departamento de Naviarca afecta, un 60% de los encuestados respondieron no y el 20% si (Ver tabla N° 51 y gráfico N° 50). En cuanto al grado en que influye la ubicación geográfica, el 60% de los encuestados no respondió, un 20% dijo que un alto grado y el otro 20% un grado medio (Ver tabla N° 52 y gráfico N° 51).

Tabla N° 50 Aspectos geográficos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Acceso	0	0
Dificultad del Transporte Terrestre	4	80
Ubicación	0	0
Otros	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 49 Aspectos geográficos que influyen en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



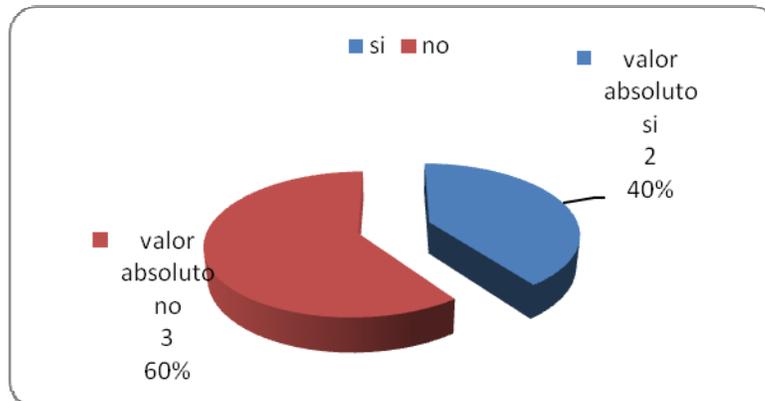
Fuentes: Autores. 2013.

Tabla N° 51 La ubicación geográfica afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	3	60
total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 50 La ubicación geográfica afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



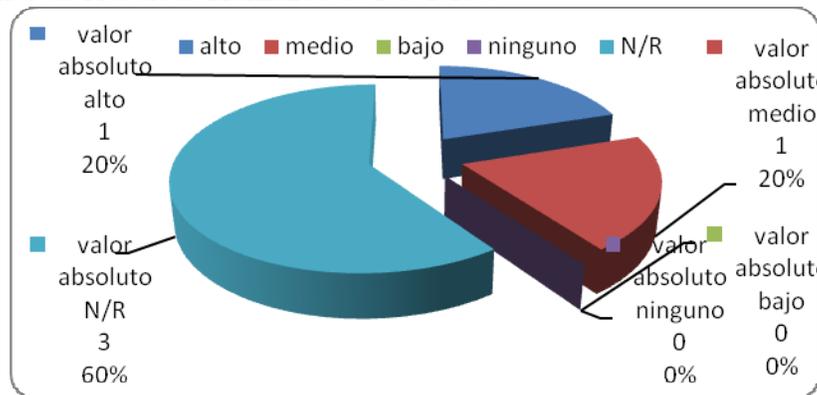
Fuentes: Autores. 2013.

Tabla N° 52 Grado que influye la ubicación geográfica en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	1	20
Medio	1	20
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores.2013.

Gráfico N° 51 Grado que influye la ubicación geográfica en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



Fuentes: Autores.2013.

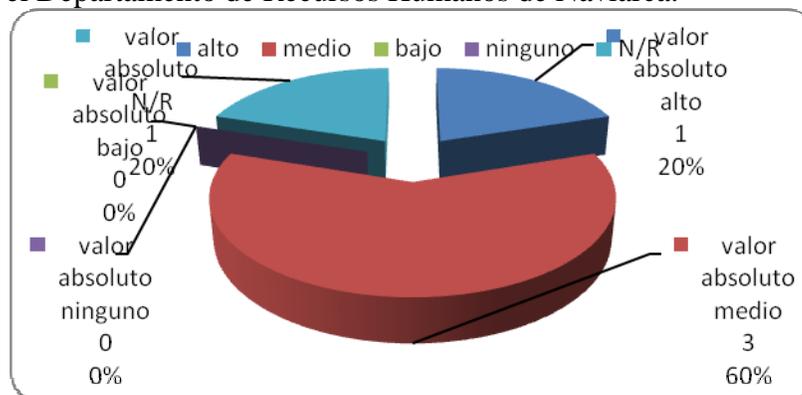
Un 100% de los encuestados respondió que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan al Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca y el 60% los encuestados respondió que la incidencia es en un grado medio un 20% en alto grado y 20% no respondió (Ver tabla N° 53 y gráfico N° 52)

Tabla N° 53 Incide la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
Alto	1	20
Medio	3	60
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 52 Incidencia de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

3.2.2.4 Factores políticos y legales.

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleados y cliente de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades claves para las pequeñas y grandes organizaciones.

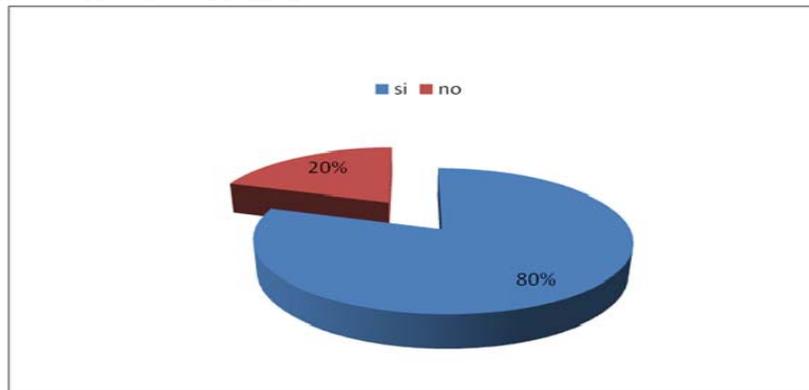
El 80% los encuestados respondió afirmativamente que la situación política actual del país afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca y un 20% que no lo afecta (Ver tabla N° 54 y gráfica N° 53). Así mismo, el 20% de los encuestados respondió que la situación política actual del país incide en grado alto, el 40% en grado medio y 20% en grado bajo (Ver tabla N° 55 y gráfico N° 54).

Tabla N°54 La situación política actual del país afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Descripción	valor absoluto	valor porcentual
SI	4	80
NO	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 53 La situación política actual del país afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos.



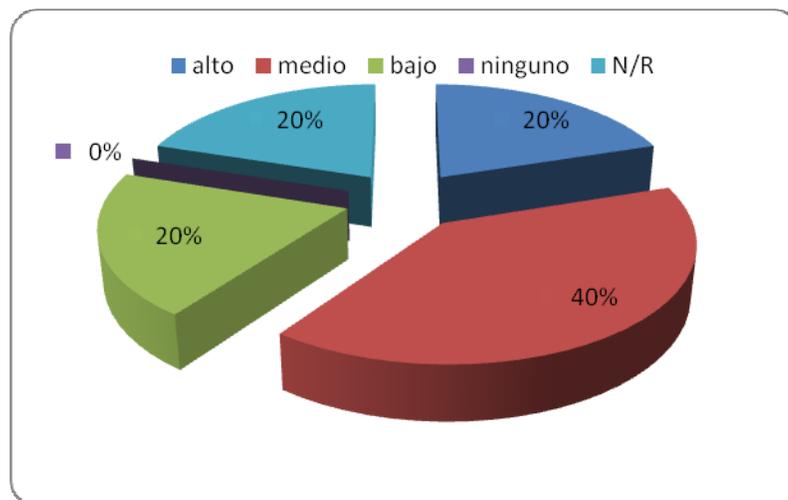
Fuentes: Autores.2013.

Tabla N° 55 Indicencia de la situacion politica actual del pais en las funciones del departamento de recursos Humanos de naviarca.

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
Alto	1	20
Medio	2	40
Bajo	1	20
Ninguno	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 54 Indicencia de la situacion politica actual del pais en las funciones del departamento de recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores.2013.

El 40% de los encuestados respondió que considera que las diferencias políticas afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca y el 60% que no (Ver tabla N° 56 y gráfico N° 55). El 40% respondió que las diferencias ideológicas políticas entre los compañeros de trabajo, afectan las

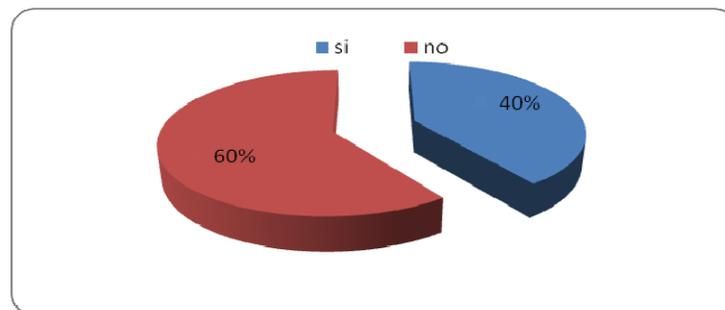
funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca en grado medio y el 60% no respondió (Ver tabla N° 57 y gráfico N° 56).

Tabla N° 56 Las diferencias políticas afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 55 Las diferencias políticas afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.



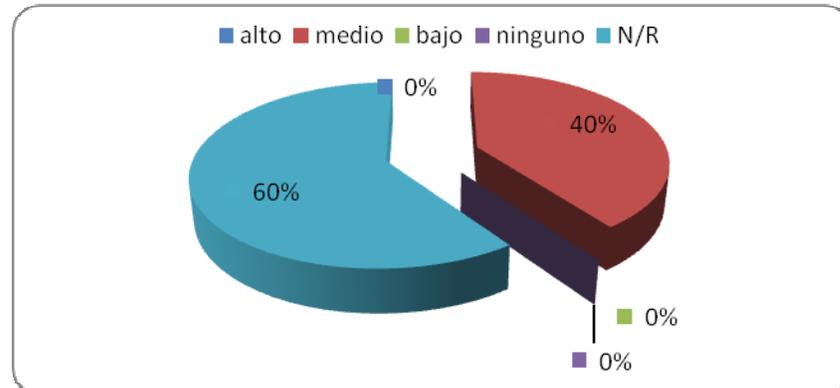
Fuentes: Autores. 2013.

Tabla N° 56 Diferencias de ideología políticas entre compañeros de trabajo, afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Navarcarca.

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
Alto	0	0
Medio	2	40
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	3	60
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 56 Diferencias de ideologías políticas entre compañeros de trabajo, afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013.

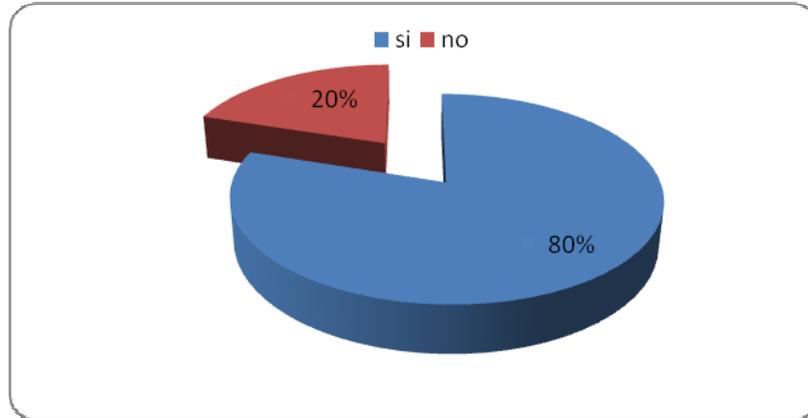
El 80% de los encuestados informò que si la nueva Ley Organica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca (Ver tabla N° 58 y gràfico N° 57). En cuanto, al grado en que la nueva Ley Orgànica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras el 40% respondiò alto, el otro 40% medio y el 20% no respondiò (Ver tabla N° 59 y gràfica N° 58).

Tabla N° 58 La nueva ley organica para los trabajadores y trabajadoras afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
SI	4	80
NO	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 57 La nueva ley organica para los trabajadores y trabajadoras afecta las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



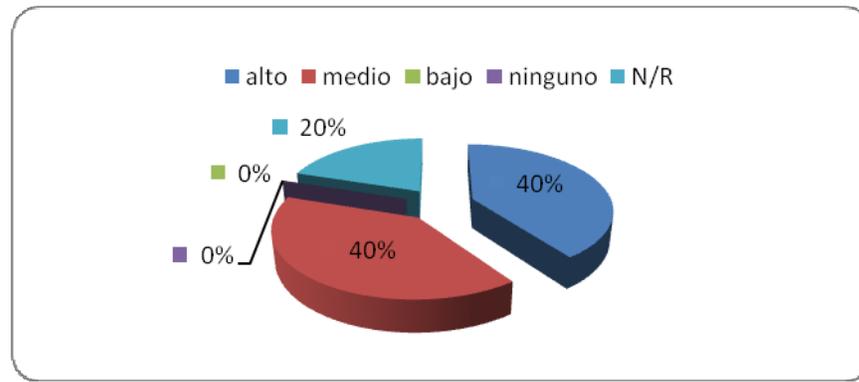
Fuentes: Autores. 2013.

Tabla N° 59 Grado en que la nueva Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores Y Trabajadoras afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca

Descripcion	valor absoluto	valor porcentual
Alto	2	40
Medio	2	40
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
N/R	1	20
Total	5	100

Fuentes: Autores. 2013.

Gráfico N° 58 Grado en que la nueva Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras afectan las funciones del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.



Fuentes: Autores. 2013

3.2.2.5 Factores tecnológicos.

Lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (*hardware*), así como los procesos (*software*). El 100% de los encuestados respondieron que si, que los avances tecnologicos en materia de telecomunicaciones, computacion, entre otros, son elementos importantes para el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca. Asi mismo, el 100% de los encuestados respondió que los avances tecnológicos, son elementos importante

3.3. Análisis Estratégico del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca)

El Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviarca, C.A, está conformado por un gerente, un sub-gerente, dos analistas, y un asistente. En este Departamento no existe una estrategia, definida siguiendo las tres etapas del proceso estratégico como es la formulación, implantación y evaluación. En tal sentido, surgió la necesidad de realizar un análisis estratégico, considerando todo aquello que pudiera

repercutir positiva o negativamente en la situación de la empresa, para este fin se encuestó al personal que labora en él, el cual está conformado por 5 personas.

3.4. Fortaleza y Debilidades, Oportunidades y Amenazas presentes en el Departamento de recursos Humanos de la Empresa.

A continuación se muestran los elementos internos, que inciden en el Departamento de Recursos Humano de la Empresa Naviera Rassi C.A (ver cuadro N° 01) y que constituyen una debilidad o una fortaleza para la misma.

3.4.1. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A.

Cuadro N° 01 Análisis interno del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A

Elementos internos	Síntomas	Fortaleza y o debilidades (Razones)
Visión		

<p>Visión definida del Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>El personal del Departamento conoce de la visión</p>	<p>Fortaleza: El personal al tener definida la visión está más orientado a lograr las metas de la organización</p>
<p>Conocimiento de la visión por parte del personal.</p>	<p>El personal del Departamento tiene total conocimiento de la visión.</p>	<p>Fortaleza: El personal al conocer la visión del Departamento cumplirá con las funciones.</p>

Continuación del Cuadro N° 01

Planteamiento de la visión por escrito.	El Departamento tiene la visión plasmada por escrito para el personal.	Fortaleza: El personal puede leer la visión del Departamento en los manuales de la empresa
Los medios para dar a conocer la visión.	El departamento proporciona información sobre la visión por medio de manuales y pendón.	Fortaleza: El personal tiene acceso a estos medios para conocer la visión del Departamento.
Labores orientadas en función de la visión organización.	Las funciones del personal están orientadas a la visión de la empresa.	Fortaleza: conocimiento de las funciones, permite que el personal se oriente hacia el logro de las metas organizacionales
Elementos motivadores de la visión en la gestión del talento humano.	La visión cuenta con elementos motivadores para la gestión del talento humano.	Fortaleza: El personal al tener elementos motivadores que ofrece la visión cumplirá con los objetivos establecidos

Continuación del cuadro N° 01

Grado en que la visión motiva al personal a alcanzarla.	Tiene un nivel de motivación alto	Fortaleza: Teniendo un alto grado de motivación el personal tendrá un buen desenvolvimiento en sus funciones
Misión		
Misión definida del Departamento de Recursos Humanos	El personal del Departamento tiene definido la misión	Fortaleza: Al tener la misión definida el personal está orientado al cumplimiento de sus labores dentro del Departamento
Conocimiento de la Misión por parte del personal.	El personal conoce de la misión del Departamento	Fortaleza: teniendo conocimiento de la misión, el personal alcanza los metas establecidas
Planteamiento de la Misión por escrito	El Departamento proporciona por escrito la misión para ser de total conocimiento del personal	Fortaleza: teniendo la misión establecida y por escrito el personal estará orientado a las funciones

Continuación del cuadro N° 01

<p>Los medios para dar a conocer la Misión</p>	<p>El Departamento proporciona información sobre la misión por medio de manuales y pendones</p>	<p>Fortaleza: El personal tiene acceso a la misión a través de los medios de información que utiliza el Departamento</p>
<p>Labores orientadas en función a la Misión de la organización.</p>	<p>El Departamento está orientado a la misión</p>	<p>Fortaleza: Teniendo las labores orientadas a la misión del Departamento el personal alcanzará las metas organizacionales</p>
<p>Elementos motivadores de la Misión en la gestión del talento humano.</p>	<p>La misión cuenta con elementos motivadores para la gestión del talento Humano</p>	<p>Fortaleza: : El personal al tener elementos motivadores que ofrece la misión cumplirá con los objetivos establecidos</p>
<p>Grado en que la Misión motiva al personal a alcanzarla.</p>	<p>Tiene un nivel de motivación alto</p>	<p>Fortaleza: Teniendo un alto grado de motivación el personal tendrá un buen desenvolvimiento en sus funciones</p>

Continuación del cuadro N° 01

Objetivos		
El Departamento tiene objetivos establecidos.	El Departamento establece objetivos	Fortaleza: Al tener los objetivos establecidos el personal estará más orientado al logro de ellos
Conocimiento de los objetivos del Departamento.	Total conocimiento de los objetivos	Fortaleza: Al tener conocimiento de los objetivos el personal estará orientados al cumplimiento de ellos y alcanzarlos
Objetivos del Departamento contienen elementos motivadores para el personal.	Tienen elementos motivadores	Fortaleza: Teniendo elementos motivadores el personal alcanzara los objetivos del Departamento
Grado de motivación que tiene conocer los objetivos del Departamento.	Nivel de motivación en el Departamento	Debilidad: El grado de motivación es medio por tanto el personal no está motivado en su totalidad, el cual no se alcanzará los objetivos del Departamento

Continuación del cuadro N° 01

Estrategias		
Estrategias del Departamento para lograr los objetivos.	El Departamento No tiene una estrategia	Debilidad: No contar con una estrategia las labores no se harán correctamente por ende no se lograran los objetivos
El Departamento debe contar con estrategias para el logro de los objetivos.	Debe contar con una estrategia	Debilidad: El Departamento debe contar con una estrategia para así lograr los objetivos establecidos
Funciones		
Funciones establecidas por el Departamento.	El Departamento establece funciones	Fortaleza: El Departamento tiene funciones establecidas las cuales le permite realizar sus labores

Continuación del cuadro N° 01

Conocimiento de las funciones del Departamento.	El personal conoce de las funciones	Fortaleza: El conocimiento de las funciones por medio del personal ayudara al logro de los objetivos
Elementos motivadores de las funciones para el personal del Departamento.	No tiene elementos motivadores	Debilidad: No tener elementos motivadores trae como consecuencia el desinterés por realizar las funciones dentro del Departamento
Organización		
Orientadas labores del Departamento a través de un manual de organización	Conocimiento del manual de la organización	Fortaleza: teniendo noción del manual de la organización las labores se cumplen y se llega al logro de los objetivos
El Departamento cuenta con el diseño de su estructura organizacional.	El departamento está estructurado	Fortaleza: El personal tiene conocimiento de la estructura organizacional del Departamento el cual ayuda al conocimiento y realización de todas sus funciones

Continuación de cuadro N° 01

Proceso de Recursos Humanos:		
Reclutamiento:		
El departamento no cuenta con un programa de reclutamiento	Reclutar personal no calificado	Debilidad: no cuenta con un programa de reclutamiento, el cual surge contrataciones de personal no calificado para ejercer las labores y así no se podrá alcanzar los objetivos planteados
Grado de importancia que tiene el programa de reclutamiento en el Departamento.	Nivel de reclutamiento	Debilidad: No poseer un grado de importancia el reclutamiento seguirá contrataciones de personal no calificado
El reclutamiento provee candidatos capacitados y calificados para ocupar cargos.	No provee candidatos capacitados	Debilidad: Al no poseer candidatos calificados el Departamento no contará con la suficiente capacidad del personal para realizar las labores del departamento
Herramientas o métodos idóneos para el reclutamiento.	Herramientas de reclutamiento	Debilidad: no posee métodos ni herramientas para el reclutamiento del personal
Métodos utilizados por el Departamento para el reclutamiento.	Métodos utilizados	Debilidad: No cuenta con los métodos idóneos para realizar el reclutamiento de personal calificado

Continuación del cuadro N° 01

Cada cuanto tiempo se realiza el proceso de reclutamiento	Lapsos de tiempos el cual se realiza el reclutamiento	Debilidad: No tiene definido el tiempo de reclutamiento
Selección de Personal:		
El departamento lleva a cabo el proceso de selección de personal	Selecciona el personal que desea	Fortaleza: selecciona el personal que realmente le hace falta y cumple con los requisitos de la organización
Conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal dentro del Departamento.	Proceso de selección de personal	Fortaleza: Teniendo un conocimiento del proceso de selección de personal, el Departamento seleccionará al personal que necesita para realizar las labores
Criterios de selección de personal que prevalecen en el Departamento.	Criterios de selección de personal	Fortaleza: Los criterios de selección de personal prevalecen y se adecuan a las necesidades de la organización
Un adecuado proceso de selección de personal mejoraría la gestión	Adecuado proceso de personal	Fortaleza: Un adecuado proceso de selección de personal traerá al Departamento personas calificadas
En qué grado un adecuado proceso de selección de personal mejoraría la gestión.	Nivel de proceso de selección de personal	Fortaleza: Un alto grado del proceso de selección de personal mejorará las gestiones

Continuación del cuadro N° 01

Contratación:		
El departamento lleva a cabo un proceso de contratación de personal	Captación del personal que la empresa requiere	Fortaleza: a través de este proceso se logra colocar a las personas en el lugar de trabajo adecuado
Conocimiento del proceso de contratación de personal dentro del Departamento.	Tienen conocimiento del proceso de contratación	Fortaleza: Al conocer el proceso de contratación el Departamento contará con un excelente personal
Criterios de contratación del Departamento se adecúan a las necesidades del personal de la organización.	Criterios de contratación	Fortaleza: El Departamento tiene definido los criterios de contratación de personal y están adecuados a las necesidades de la organización
Un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento.	Un adecuado proceso de contratación	Fortaleza: Contar con un adecuado proceso de personal mejoraría la gestión del Departamento
Grado en que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento.	Nivel de proceso de contratación	Fortaleza: El Departamento cuenta con alto grado en el proceso de contratación, el cual mejorará sus funciones
Capacitación y Desarrollo:		
El Departamento realiza capacitación y desarrollo del personal	Capacita el personal que labora	Fortaleza: capacita al personal para que ejerzan las funciones dentro del Departamento más eficiente y eficaz

Continuación de cuadro N° 01

Conocimiento del programa de capacitación y desarrollo del Departamento	No tienen conocimiento de los programa de capacitación y desarrollo	Debilidad: Al no tener conocimiento de los programas el personal no está orientado a cuál será su capacitación y desarrollo dentro del Departamento
El Departamento ofrece un grado de capacitación y desarrollo del personal	Nivel de capacitación y desarrollo alto	Fortaleza: ofrece un alto nivel de capacitación para que el personal cumpla a cabalidad sus labores
Programas de capacitación y desarrollo utilizados por el Departamento	Programas utilizados	Debilidad: No cuenta con programas de capacitación y desarrollo definidos
Se aplican de forma efectiva los programas de capacitación y desarrollo	Se aplican programas de capacitación y desarrollo	Debilidad: El Departamento no aplica de formas efectivas los programas por lo tanto el personal no está siendo capacitado adecuadamente
Cada cuanto tiempo se capacita el personal que labora en el Departamento	Tiempo de capacitación y desarrollo del personal	Debilidad: No tienen un tiempo definido para capacitar al personal que labora en el departamento
No tiene un programa de capacitación y desarrollo	No cuenta con un programa de capacitación	Debilidad: no poseer un programa de capacitación el personal pasara mucho tiempo en obtener un desarrollo personal

Continuación del cuadro N° 01

Política Salarial:		
El grado de importancia del salario que percibe por la prestación de servicio	Nivel de importancia del salario	Fortaleza: Es importante el grado de salario que percibe el personal lo hará realizar sus actividades satisfactoriamente
Cree usted que el salario que percibe ofrece una recompensa directa por su desempeño en el Departamento.	Percibe una recompensa directa por el desempeño	Fortaleza: Al tener una recompensa por la labor que desempeña el personal realizará sus funciones establecidas
Considera que el salario que percibe en el Departamento es suficiente para satisfacer sus necesidades.	Satisfacción de sus necesidades	Debilidad: Si no satisface necesidades el trabajador no realizará las funciones y el Departamento no alcanzará las metas
El departamento considera importante el salario que percibe por prestar sus servicios	El personal está acorde con el salario	Fortaleza: Un buen salario es motivación para cumplir con las responsabilidades en el Departamento
El personal del Departamento no está satisfecho por el salario que percibe	El personal no cuenta con un salario adecuado	Debilidad: Las desmotivación por parte del personal no produce que sus labores no sean efectivas

Continuación de cuadro N° 01

Compensación:		
Cree usted que el salario representa una recompensa directa por el desempeño	Recompensa directa por el desempeño	Fortaleza: El salario es una recompensa directa al desempeño de sus labores, en un grado medio
No ofrece ningún tipo de compensación por los servicios prestados(Bonos e Incentivos)	No tienen ninguna compensación por los alcances Departamentales	Debilidades: no tiene una compensación por las metas alcanzadas, el personal no tendrá una motivación para cumplir y alcanzar metas planteadas por el Departamento
Está satisfecho con el salario que percibe en el Departamento.	Satisfacción del salario percibido como compensación	Debilidad: El personal a no estar satisfecho por su compensación en salario, se sentirá desmotivado y no realizara sus funciones adecuadamente

3.4.2. Oportunidades y Amenazas Presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A

Cuadro N° 02 Análisis de las Oportunidades y Amenazas del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A

Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Económicos:		
Índice de desempleo	Falta de recursos	Amenaza: mientras más alto es el índice de desempleo es menor la oportunidad de acceder al servicio que presta la empresa
Tasas de inflación	Altos precios por el servicio prestado	Amenaza: incremento en la tasa de inflación trae como consecuencia incrementar el precio del servicio.
Oferta de bienes y servicio	Menor cantidad de bienes y servicios ofrecidos por la empresa	Amenaza: al estar presente los factores de inflación y desempleo, la empresa se ve obligada a ofrecer menor cantidad de bienes y servicio

Continuación del cuadro N° 02

Control de precios	Regulación de los bienes y servicios	Amenaza: por la regulación de los precios y teniendo una inflación alta
Sociales:		
Tradición y valores	Comportamiento de acuerdo a la moral y la ética	Oportunidad: contratar personas con valores ayuda a que estos se comprometan con los objetivos que pretende lograr la empresa
Inseguridad	Situaciones que atentan con el personal y los que acceden a la empresa	Amenaza: la inseguridad hace que las personas se abstengan de trasladarse a la empresa para acceder a los servicios que esta presta
Políticos y legales:		
Normas y leyes que regulan las actividades de la organización	Decretos políticos y legales que afectan directamente las operaciones de la empresa	Amenaza: Leyes que afectan directamente la prestación del servicio de la organización. Oportunidad: existen decretos que benefician a la empresas en diversos aspecto: fiscales, tributarios y monetarios
Reforma de la LOT en cuanto a horas de trabajo	Disminución de jornadas laborales en el cumplimiento del trabajo	Amenaza: su disminución provoca que la organización incurra en costo por horas extras para poder llevar a la prestación de servicio establecida

Continuación del cuadro N° 02

Tecnológicos:		
Inversión de la empresa, en el Departamento en equipos: telecomunicaciones, computaciones	Innovación tecnológica de la empres	Oportunidad: al contar con una buena tecnología le puede hacer frente a los cambios que ocurren en el mercado
Geográfico:		
Acceso a la empresa	Transporte adecuado	Oportunidad: la facilidad de acceder a la empresa a través de cualquier medio de transporte
Ubicación de la empresa	Localización estratégica para el funcionamiento operativo de la empresa	Oportunidad: su ubicación le brinda una oportunidad de cumplir eficientemente con sus labores

3.5. Impacto de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas presente en el Departamento de Recursos Humanos de Naviarca C.A

A continuación se muestran el Impacto de los elementos internos, que inciden en el Departamento de Recursos Humano de la Empresa Naviera Rassi C.A (ver cuadro N° 03) y que constituyen una debilidad o una fortaleza para la misma.

3.5.1 Impacto de las Fortalezas y Debilidades del Departamento de Recursos Humano de Naviarca

Cuadro N° 03 Análisis de las Fortalezas y Debilidades del Departamento de Recursos Humano de Naviarca

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ELEMENTOS ESTRATEGICOS									
Visión									
Conocimiento de la visión de la organización por parte de los empleados	X						X		
Visión definida del Departamento de Recursos Humanos	X						X		

Continuación del Cuadro N° 03

Planteamiento de la visión por escrito.	X						X		
Los medios para dar a conocer la visión.	X						X		
Labores orientadas en función de la visión organización.	X						X		
Elementos motivadores de la visión en la gestión del talento humano	X						X		
Grado en que la visión motiva al personal a alcanzarla.	X						X		

Continuación del Cuadro N° 03

Misión									
Misión definida del Departamento de Recursos Humanos	X						X		
Conocimiento de la Misión por parte del personal.	X						X		
Planteamiento de la Misión por escrito	X						X		
Los medios para dar a conocer la Misión	X						X		

Continuación del Cuadro N° 03

Labores orientadas en función a la Misión de la organización.	X							X	
Elementos motivadores de la Misión en la gestión del talento humano.	X							X	
Grado en que la Misión motiva al personal a alcanzarla.	X							X	
Objetivos									
El Departamento tiene objetivos establecidos	X							X	

Continuación del Cuadro N° 03

Conocimiento de los objetivos del Departamento.	X						X		
Objetivos del Departamento contienen elementos motivadores para el personal.	X						X		
Grado de motivación que tiene conocer los objetivos del Departamento								X	
Estrategias									
Estrategias del Departamento para lograr los objetivos						X			X

Continuación del Cuadro N° 03

El Departamento debe contar con estrategias para el logro de los objetivos.						X			X
Funciones									
Funciones establecidas por el Departamento	X						X		
Conocimiento de las funciones del Departamento.	X						X		
Elementos motivadores de las funciones para el personal del Departamento.						X			X

Continuación del Cuadro N° 03

Organización								
Orientadas labores del Departamento a través de un manual de organización	X						X	
El Departamento cuenta con el diseño de su estructura organizacional.	X						X	
RECURSO HUMANO								
Reclutamiento:								
El departamento no cuenta con un programa de reclutamiento						X		X
Grado de importancia que tiene el programa de reclutamiento en el Departamento						X		X

Continuación del Cuadro N° 03

El reclutamiento provee candidatos capacitados y calificados para ocupar cargos.						X		
Herramientas o métodos idóneos para el reclutamiento.						X		
Métodos utilizados por el Departamento para el reclutamiento.						X		
Cada cuanto tiempo se realiza el proceso de reclutamiento						X		
Selección de Personal:								
El departamento lleva a cabo el proceso de selección de personal	X						X	

Continuación del Cuadro N° 03

Conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal dentro del Departamento	X						X		
Criterios de selección de personal que prevalecen en el Departamento	X						X		
Un adecuado proceso de selección de personal mejoraría la gestión	X						X		
En qué grado un adecuado proceso de selección de personal mejoraría la gestión	X						X		

Continuación del Cuadro N° 03

Contratación:									
El departamento lleva a cabo un proceso de contratación de personal	X						X		
Conocimiento del proceso de contratación de personal dentro del Departamento	X						X		
Criterios de contratación del Departamento se adecúan a las necesidades del personal de la organización	X						X		

Continuación del Cuadro N° 03

Un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento.	X						X		
Grado en que un adecuado proceso de contratación mejoraría la gestión del Departamento	X						X		
Capacitación y Desarrollo									
El departamento realiza capacitación y desarrollo del personal	X						X		
Conocimiento del programa de capacitación y desarrollo del Departamento							X		

Continuación del Cuadro N° 03

El Departamento ofrece un grado de capacitación y desarrollo del personal	X						X	
Programas de capacitación y desarrollo utilizados por el Departamento				X			X	
Se aplican de forma efectiva los programas de capacitación y desarrollo				X			X	
Cada cuanto tiempo se capacita el personal que labora en el Departamento				X			X	
No tiene un programa de capacitación y desarrollo				X			X	

Continuación del Cuadro N° 03

Política Salarial							
El grado de importancia del salario que percibe por la prestación de servicio	X					X	
Cree usted que el salario que percibe ofrece una recompensa directa por su desempeño en el Departamento.	X					X	
Considera que el salario que percibe en el Departamento es suficiente para satisfacer sus necesidades.				X		X	

Continuación del Cuadro N° 03

El departamento considera importante el salario que percibe por prestar sus servicios	X						X	
El personal del Departamento no está satisfecho por el salario que percibe				X			X	
Compensación								
Cree usted que el salario representa una recompensa directa por el desempeño	X						X	

Continuación del Cuadro N° 03

<p>No ofrece ningún tipo de compensación por los servicios prestados(Bonos e Incentivos)</p>				<p>X</p>			<p>X</p>		
<p>Está satisfecho con el salario que percibe en el Departamento.</p>				<p>X</p>			<p>X</p>		

3.5.2. Impacto de las Oportunidades y Amenazas presente en el Departamento de Recursos Humano de Navarcarca

Cuadro N° 04 Análisis de las Oportunidades y Amenazas presente en el Departamento de Recursos Humano de Navarcarca

Elementos Externos	Oportunidad			Amenazas			Im		
	alto	Medio	bajo	Alto	medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos:									
Índice de desempleo				X			X		
Tasas de inflación				X			X		
Oferta de bienes y servicio				X			X		
Control de precios				X			X		
Sociales:									
Tradición y valores							X		

Continuación del Cuadro N° 04

Inseguridad				X			X		
Políticos y legales									
Normas y leyes que regulan las actividades de la organización	X			X			X		
Reforma de la LOT en cuanto a horas de trabajo				X			X		
Tecnológicos:									
Inversión de la empresa, en el Departamento en equipos: telecomunicaciones, computaciones	X						X		
Geográfico:									
Acceso a la empresa	X						X		
Ubicación de la empresa	X						X		

Los siguientes puntos están contenidos del auditaje realizado en el Departamento de Recursos Humano de Naviarca C.A, específicamente a los elementos de carácter internos presentes en éste, y como éstos pueden ser considerados, ya sea como una fortaleza y/o debilidad.

- Debilidad del Departamento de Recursos Humano de Naviarca.

- El conocimiento de la existencia de la misión y visión de la organización por todos los empleados del Departamento.

- Los objetivos del Departamento están acorde con las metas de la organización.
- Las labores que se realizan en el Departamento están bien orientadas en función de las metas y objetivos de la organización.
- El conocimiento de las funciones y responsabilidades que tiene cada cargo por parte del personal que lo ocupa
- El Departamento no tiene misión y visión a nivel departamental
- El Departamento no posee un plan estratégico
- Están orientadas las labores del departamento a través de un manual de organización
- El departamento cuenta con un programa de reclutamiento
- El departamento lleva a cabo el proceso de selección de personal
- El departamento lleva a cabo un proceso de contratación de personal
- El departamento realiza capacitación y desarrollo del personal
- No tiene un programa de capacitación y desarrollo
- El departamento considera el salario que percibe por prestar sus servicios
- El Departamento ofrece capacitación y desarrollo del personal
- Ofrece un tipo de compensación por los servicios prestados
- No existe duplicidad de funciones

- Fortalezas del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca

- Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados

- Objetivos acorde con las metas organizacionales.
 - Labores orientadas en función de las metas organizacionales
 - El departamento realiza capacitación y desarrollo del personal
 - Están orientadas las labores del departamento a través de un manual de organización
 - El departamento cuenta con un programa de reclutamiento
 - El departamento lleva a cabo el proceso de selección de personal
 - El departamento lleva a cabo un proceso de contratación de personal
 - El departamento realiza capacitación y desarrollo del personal
 - No existe duplicidad de funciones
 - El Departamento ofrece capacitación y desarrollo del personal.
- Oportunidades del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.
 - Contratar personas con valores ayuda a que estos se comprometan con los objetivos que pretende lograr la empresa.
 - Al contar con una buena tecnología le puede hacer frente a los cambios que ocurren en el mercado.
 - La facilidad de acceder a la empresa a través de cualquier medio de transporte.
 - Su ubicación le brinda una oportunidad de cumplir eficientemente con sus labores.
- Amenazas del Departamento de Recursos Humanos de Naviarca.
 - Mientras más alto es el índice de desempleo es menor la oportunidad de acceder al servicio que presta la empresa.
 - Incremento en la tasa de inflación trae como consecuencia incrementar el precio del servicio.
 - Al estar presente los factores de inflación y desempleo, la empresa se ve obligada a ofrecer menor cantidad de bienes y servicio.
 - Por la regulación de los precios y teniendo una inflación alta.
 - La inseguridad hace que las personas se abstengan de trasladarse a la empresa para acceder a los servicios que esta presta.
 - Leyes que afectan directamente la prestación del servicio de la organización.
 - Su disminución provoca que la organización incurra en costo por horas extras para poder llevar a la prestación de servicio establecida.

3.5.3 Hoja de trabajo del Departamento de Recursos humanos de la Empresa Naviarca C.A

Cuadro N° 05 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presente en el Departamento de Recursos humanos de la Empresa Naviarca C.A

Fortalezas	Oportunidad
Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados	
Objetivos acorde con las metas organizacionales.	Inversión de la empresa, en el Departamento en equipos: telecomunicaciones, computaciones
Labores orientadas en función de las metas organizacionales	Facilidad de la empresa para acceder a nuevas tecnologías
El departamento realiza capacitación y desarrollo del personal	Acceso a la empresa
Están orientadas las labores del departamento a través de un manual de organización	Ubicación de la empresa
Debilidad	Amenazas
El Departamento no tiene visión a nivel departamental	Tasas de inflación
El Departamento no posee un plan estratégico	Control de precios
No tiene un programa de capacitación y desarrollo	Normas y leyes que regulan las actividades de la organización
	Reforma de la LOT en cuanto a horas de trabajo
	Índice de desempleo

3.6 Análisis DOFA del Departamento de Recursos humanos de la Empresa Naviarca C.A

Cuadro N° 06 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presente en el Departamento de Recursos humanos de la Empresa Naviarca C.A

	Oportunidad(O)	AMENAZAS (A)
	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidad de la empresa para acceder a nuevas tecnologías. -Inversión de la empresa, en el Departamento en equipos: telecomunicaciones, computaciones. - Índice de desempleo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasas de inflación. - Normas y leyes que regulan las actividades de la organización. - Reforma de la LOT en cuanto a horas de trabajo y el control de precio.

Continuación del Cuadro N° 06

FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<p>-Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados</p> <p>-Objetivos acorde con las metas organizacionales.</p> <p>-Labores orientadas en función de las metas organizacionales</p> <p>-El departamento realiza capacitación y desarrollo del personal</p> <p>-Están orientadas las labores del departamento a través de un manual de organización</p>	<p>-Acceder a nuevas tecnologías.</p> <p>-Invertir en equipos tecnológicos</p>	<p>-Crear estrategias para enfrentar la inflación y que no afecte el servicio.</p> <p>-Planificar las actividades del Departamento en atención a las Normas y leyes que regulan.</p>

Continuación del Cuadro N° 06

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>-El Departamento no tiene visión a nivel departamental</p> <p>-El Departamento no posee un plan estratégico.</p> <p>-No tiene un programa de capacitación y desarrollo</p>	<p>-Desarrollar un plan estratégico en el Departamento que oriente y guie los procesos internos.</p> <p>-Crear programas de capacitación y desarrollo del personal de la empresa.</p>	<p>-Actualizar los manuales del Departamento de Recursos Humano de la empresa.</p>

Acciones Estratégicas Resultantes del Análisis FODA

A continuación se presentan las acciones estratégicas que surgieron del análisis FODA realizado al Departamento de Recursos Humanos de Navarica, las cuales están diseñadas con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas que presenta el entorno y tratar de neutralizar las debilidades y amenazas.

Estrategias (FO):

- Acceder a nuevas tecnologías.
- Invertir en equipos tecnológicos

Estrategias (DO):

- Desarrollar un plan estratégico en el Departamento que oriente y guie los procesos internos.
- Crear programas de capacitación y desarrollo del personal de la empresa.

Estrategias (FA)

- Crear estrategias para enfrentar la inflación y que no afecte el servicio.
- Planificar las actividades del Departamento en atención a las Normas y leyes que regulan.

Estrategias (Da)

- Actualizar los manuales del Departamento de Recursos Humano de la empresa.

Estas son las acciones estratégicas resultantes del análisis estratégico realizado al Departamento de Recursos Humanos de Navarica mediante la Matriz FODA, las cuales tienen el propósito de neutralizar todas aquellas amenazas, aprovechar todas esas oportunidades que presenta el entorno externo, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades existentes en el Departamento.

CONCLUSIONES

El análisis estratégico es una herramienta de gestión empresarial que permite tener una visión tanto del plano interno como externo de una entidad. Este tiene como objetivo fundamental proporcionarle una posición estratégica a la organización donde se realice.

El análisis estratégico que se realizó en el Departamento Recursos Humanos de Naviarca C.A, se llevó a cabo con el propósito de identificar aquellos factores presentes en el ambiente interno tales como: visión, misión, objetivos, estrategias, funciones, organización, procesos de recursos humanos. También se revisó en materia de tecnología, política, economía, legal, social, geográfico, lo correspondiente al ambiente externo de este. Estos factores y aspectos fueron analizados a través de la matriz FODA, que fue la metodología seleccionada para realizar el análisis estratégico, con el fin de encontrar la mejor articulación entre las propensiones del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades del Departamento.

Una vez aplicado el instrumento de recolección y análisis de los datos, procesados los mismos y analizada la información obtenida, fue posible plantear las siguientes conclusiones:

- Naviarca C.A, tiene empleados con un conocimiento pleno de la misión y visión de dicha organización, para así llegar al logro de las metas.
- La empresa tiene objetivos acorde con las metas organizacionales que la ayudan a permanecer en el tiempo.

- El Departamento de Recursos humanos de Naviarca C.A realiza capacitación y desarrollo del personal para que estos cumplan sus funciones de una manera eficiente con miras al logro de los objetivos.
- El personal está orientado a las labores del Departamento a través de un manual de la organización, el cual los conlleva al logro de sus funciones.
- La empresa tiene facilidad para acceder a nuevas tecnologías, el cual permite realizar sus labores de forma eficiente y eficaz.
- Naviarca, C.A, invierte en equipos tecnológicos: telecomunicaciones, computación para cumplir con sus metas organizacionales.
- La visión del Departamento de Recursos Humano no motiva a los empleados a alcanzarla.
- El Departamento de Recursos Humano de Naviarca C.A no posee un plan estratégico estructurado.
- Naviarca C.A, no tiene un programa de capacitación y desarrollo.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriormente expuestas, se considera apropiado para las empresas del grupo Naviero Rassi, C.A, tomar en cuenta las siguientes observaciones.

- El Departamento de Recursos Humanos Naviarca C.A, debe crear una visión que logra motivar al personal para que estos alcancen los objetivos planteados.
- El Departamento de Recursos Humanos Naviarca C.A, tiene que formular las estrategias de forma estructurada que permitan llevar un control, evaluación, para que esta sirva de referencia en el futuro.
- El Departamento de Recursos Humanos Naviarca C.A, debe crear un programa de capacitación que este incluido en el manual de procedimientos y que pueda ser utilizado y actualizado en todo momento por el personal.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5taed.). Editorial Espítome. Venezuela.
- Atonorsi, M., Cova y Pietro (2009). Guía práctica de la empresa competitiva. Editorial Arango, C.A. Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. 5ta edición. BL. Consultores asociados, Servicie Editorial. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de recursos humanos. (5taed) Editorial México: McGrall-Hill Interamericana S.A.
- David, Fred R. (1994). La Gerencia Estratégica. Colombia, Junio, Editorial Serie Empresarial. 9na Edición.
- De Zuani, Elio. (2005). Introducción a la administración de organizaciones. Valleta Ediciones SRL: Argentina.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) Dirección estratégica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana: México.
- Diez, E., Garcia, J., Marin F. Y Periañez, R. (2001) Administración y dirección. Editorial Mc. Graw Hill. España.
- Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Venezuela.
- Hitt, A., Duane I., Y Hoskisson. (2004). Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Internacional Thompson Editores S.A. México.
- Namakforoosh, Mohammad. 2005. Metodología de la investigación. Limusa. México.
- Hoskisson, Robert E. (2004). Administración estratégica (competitiva y globalización. Conceptos y casos) Internacional Thompson Editores S.A. México.

Robbins, S. Y Coulter, M. (2005). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Serna, H. (1997). Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y Metodología. 6ta. Edición. 3R Editores. Colombia.

Porter, M. (1980). Estrategias competitivas. Técnicas para analizar estrategias y competidores. The free press. Copyriht. New york.

Thompson, A. Y Strickland, J. (1994). Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. Editorial Addison Wesley Iberoamericana, S.A. Estados Unidos.

Tamayo M., y Tamayo. (2001). El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición limusa. Noriega Editores.

Vargas(2002). Diccionario the american heritage

Villegas, J. (1997). Administración de personal. (2da edición). Caracas Venezuela: los Heraldos Negros.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta edición). México: Mc Graw-Hill.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario 24 de Marzo de 2000. Venezuela.

Ley General de Marinas y Actividades Conexas. Gaceta oficial N° 37.570 de fecha 14 de Noviembre de 2002.Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajador y Trabajadora en Venezuela 1 ro de mayo de 2012. Decreto No 8.93830 de Abril de 2012. Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Gaceta oficial N° 38.236 26 de Julio de 2005. Venezuela.

Tesis y trabajos de investigación.

Cova, Héctor y Julissa Prieto. 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.

Farfán R. Emiliandrea, Carrera V. Yoxire del V. 2011. Análisis estratégico en la gerencia de planificación, presupuesto y gestión de petróleos de Venezuela S.A, costa afuera, división Cumaná. Trabajo de Grado Universidad de Oriente Venezuela.

Figuroa H. Yasmin J. Hamana M. Cecilia I. (2009). Análisis Estratégico de la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente Venezuela.

Lic. Itza Hayde Jimenez Figuroa y Lic. J. Fernando Muro Pic. Tesis Maestría. Apoyados Hart 1954 (Jiménez y Muro, 2004) Von Shlieften y Von Clausewitz (Mintzberg, 1995) <http://monografias.com>.

Directorio web

Páginas web:

Charles Y Gareth (2005). Título del artículo Disponible en:

<http://www.monografias.com>

Ronda, G., 04/05/2009. Estrategia y dirección estratégica. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Golden y Ramanujan, 1985. Título del artículo Disponible en:

<http://www.gestiopolis/recursos/documentos>

Pérez (1999). Título del artículo Disponible en: <http://www.monografias.com>

Wintermantel y Mattimore 1997. Título del artículo Disponible en:

<http://www.gestiopolis/recursos/documentos>

Otra Dirección web:

<http://www.gestiopolis/recursos/documentos>

<http://www.blogsolucionesweb.com>

<http://www.crea.es>

<http://www.clases.ugb.edu.su/glossary/view.php>

<http://www.ccong.org.com/empleoenaccion/glosario.htm>
<http://www.editum.org/autor.html>
<http://www.emprendedoresnws.com>
<http://www.elprisma.com>
<http://www.estrategiasenlared.com.ar/estrategias>
<http://www.elergonomista.com/3ab11.html>
[http://www.grancacique.com.ve.](http://www.grancacique.com.ve)
[http://www.gestiopolis.com.](http://www.gestiopolis.com)
<http://www.mincyt.gov.ar>
[http://www.monografias.com.](http://www.monografias.com)
<http://www.nautica.net/navieras>
http://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/intere_glosa_terminos.htm
[http://www.wikipedia.org.](http://www.wikipedia.org)
<http://www.juntadeandalucia.es>

HOJA DE METADATOS

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

Título	Análisis Estratégico En El Departamento De Recursos Humanos De La Empresa Naviera Rassi, C.A.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Luis Baldán	CVLAC	12.271.179
	e-mail	danielbaldancl@gmail.com
	e-mail	
Edward Quintero	CVLAC	15.936.748
	e-mail	Equintero82@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis Estratégico, elementos internos, elementos externos, acciones estratégicas.

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

Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Sub-área
Administración y Contaduría	Administración

Resumen (abstract):

El análisis estratégico consiste en determinar una serie de factores tanto internos como externos a la organización, el cual permite saber cómo pueden influir éstos en el cumplimiento de la misión y lograr la visión de la organización y en relación a ello, establecer las acciones estratégicas requeridas para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa. Razón que llevó a realizar el análisis estratégico en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi C.A. (Naviarca), Cumaná, estado Sucre, evaluando un conjunto de elementos internos (misión, visión, objetivos, estrategias, funciones, organización, proceso de reclutamiento, selección de personal, contratación, capacitación y desarrollo, políticas salariales, compensación) y externos (factores sociales, económicos, políticos, geográficos, socio-cultural, demográficos, tecnológicos), Encontrándose que el Departamento cuenta con un excelente personal, motivado, apto y calificado para llevar a cabo todas las actividades que le son asignadas en la misma, donde a su vez se dispone del espacio físico y la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones, notándose además que las políticas salariales, programa de capacitación y desarrollo, motivación de la visión para su alcance, Normas Leyes y Decretos que regulan la actividad marítima y la Reforma de la LOT, pueden llegar a ser determinantes en el logro de sus objetivos.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	dzerpa2@gmail.com
	e-mail	
Dra. Elka Malavé	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	elka.malave@gmail.com
	e-mail	
Lcda. Rosmary Veltri	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.215.240
	e-mail	Rosmary2807@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	03	14

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-montoroy.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: **NACIONAL** (Opcional)

Temporal: **TEMPORAL** (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración.

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADO

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.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNDELE
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/manuja

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".


Autor


Autor


Asesor


Asesor


Asesor