



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL
EMPRENDEDURISMO EN LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO HOSPITAL
UNIVERSITARIO ANTONIO PATRICIO DE ALCALÁ
(SAHUAPA) CUMANÁ - ESTADO SUCRE**

Asesoras Académicas:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos

Autoras:

Glenda N. Arboleda M.

Libni A. Rodríguez R.

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, agosto de 2012



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL
EMPRENDEDURISMO EN LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO HOSPITAL
UNIVERSITARIO ANTONIO PATRICIO DE ALCALÁ
(SAHUAPA) CUMANÁ - ESTADO SUCRE**

Autoras:

Glenda N. Arboleda M. C.I. 15.372.432

Libni A. Rodríguez R. C.I. 19.237.201

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 15
días del mes agosto de 2012**

**Profesora
Dra. Damaris Zerpa
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

**Profesora
Dra. Elka Malavé
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633**

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE CUADROS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	7
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1. El Problema de Investigación	7
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	7
1.1.2. Objetivos de la Investigación	23
1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación	23
1.2. Bases Metodológicas	25
1.2.1. Nivel de la Investigación	26
1.2.2. Tipo de Investigación.....	27
1.2.3. Población y Muestra	28
1.2.4. Técnicas, Estrategias e Instrumentos para la Recolección; Análisis Organizacional, e Interpretación de la Información.....	29
1.2.5. Sistematización de Variables.....	31
CAPÍTULO II.....	34

ANÁLISIS ESTRATÉGICO	34
2.1. Gerencia Estratégica.....	34
2.1.1. Definición de Gerencia Estratégica.....	37
2.1.2. Importancia de la Gerencia Estratégica	37
2.1.3. Proceso de Gerencia Estratégica	38
2.2. Análisis Estratégico.....	46
2.2.1. Definición de Análisis Estratégico	47
2.2.2. Importancia del Análisis Estratégico.....	48
2.2.3. Elementos del Análisis Estratégico	48
2.2.4. Herramientas para Realizar el Análisis Estratégico	62
CAPÍTULO III	76
EMPRENDEDURISMO.....	76
3.1. Definición de Emprendedurismo	76
3.2. Antecedentes del Emprendedurismo	77
3.3. Importancia del Emprendedurismo	79
3.4. Características del Emprendedor	80
3.5. Tipos de Emprendedor	82
3.6. Elementos del Emprendedurismo	83
3.7. Modelos de Emprendedurismo	84
3.8. Perfil de un Emprendedor.....	87
CAPÍTULO IV	88
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL EMPRENDEDURISMO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO HOSPITAL ANTONIO PATRICIO DE ALCALÁ.....	88
41. Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre	88

4.2. Bases Legales Asociadas a las Actividades que se Desarrollan en la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.	96
4.3. Elementos Externos que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre, en Relación al Emprendedurismo.....	105
4.3.2. Factores Económicos.....	107
4.3.3. Factores Sociales	112
4.3.4. Factores Tecnológicos	115
4.3.5. Factores Políticos	116
4.3.6. Factores Geográficos	119
4.4. Elementos Internos relacionados desde las bases del Emprendedurismo presentes en la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.....	121
4.4.1. Elementos Estratégicos.....	122
4.4.2. Liderazgo	128
4.4.3. Innovación y Tecnología	134
4.4.4. Creatividad	138
4.4.5. Toma de Decisiones.....	139
4.4.5. Motivación	145
4.5. Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades de la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre, desde las Bases del Emprendedurismo	148
4.5.1. Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa desde las Bases del Emprendedurismo.....	148
4.5.2. Debilidades y Fortalezas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa desde las Bases del Emprendedurismo.....	153
4.6. Impacto de los Elementos Externos e Internos en la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.	164

4.7. Acciones Estratégicas Orientadas al Emprendedurismo para la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.	169
CONCLUSIONES	182
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS.....	195
HOJA DE METADATOS.....	216

DEDICATORIA

Antes que todo, consagro este logro al Dios todo poderoso, por escogerme entre tanta gente para su servicio mucho antes de que me formase en el vientre de mi madre, y ser mi motor e impulso aun cuando todo solía ser gris. En medio de la adversidad, siempre estuviste, Señor!

A mi hermosa madre, Eunice de Rodríguez, por el simple hecho de haber decidido darme la vida, porque con lo poco o lo mucho siempre luchó y me inculcó valores cristianos y seculares que me permitieran alcanzar mis metas de forma honesta, y siempre estuvo en todo momento detrás de cada letra y palabra que me permitieron alcanzar una de mis tantas metas. Definitivamente madre, fuiste, eres y serás esa fuerza y ese impulso que me conduzcan a lograr mis objetivos, más que orgullosa me siento honrada de tenerte como madre. Mujer virtuosa, ¿Quién la hallará? Porque su estima sobrepasa largamente la de las piedras preciosas. TE RECONTRA AMO, MAMI!!

A mi progenitor Pablo Rodríguez, por haberse atrevido a seguir a Cristo, y ser mi primer maestro en todos los aspectos de la vida. Por siempre caracterizarse como un hombre de pocas palabras, pero de noble corazón, y sobre todo por su eminente y sublime esfuerzo para dotar a sus hijos de los recursos mínimos, pero honestos y con el corazón, para regalarnos la educación en materia colegial. Eres un hombre de Dios, y por eso y más después de Dios, Usted y mi madre. GRACIAS PADRE, LE AMO!!

Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia...

En mi corta transición por la vida he aprendido muchas cosas. Entre ellas a amar la sabiduría humana, pero sobre todo la sabiduría de lo alto. Sin la segunda, la primera es bastante limitada...

Nada valió más que sus esmeradas oraciones, sé que sus esfuerzos se forjaron más que para dejar algo material, un espíritu de honestidad, valores y principios en mi, por todo esto y más, a ustedes y por ustedes, mis incansables motores.

Libni Rodríguez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado al centro de mi vida y de todas las realizaciones que como ser humano me he propuesto alcanzar, a mi amigo fiel y verdadero, al único y sabio Dios, a quien debo todo lo que soy y lo que pueda ser, a Jesucristo nuestro Señor. Que bendecidos somos de poder tener a un Dios tan maravilloso, lleno de amor y profunda misericordia quien sustenta todas las cosas y quien concede las peticiones de nuestro corazón, que siempre está a nuestro lado dándonos fortaleza y vigor en todo tiempo, hoy doy gracias a Dios que me ha concedido alcanzar este peldaño tan importante, siempre mi corazón estará lleno de agradecimiento, toda una vida no bastaría para agradecer todo lo que has hecho por mí, solamente puedo darte gracias Dios mío, mil gracias por ser tan bueno conmigo.

A toda mi familia quienes fueron parte fundamental en la realización de este logro tan significativo para mí, en especial a mi padre **HUBER ARBOLEDA**, quien hace poco partió con el Señor; su enseñanza, su amor y dedicación siempre estarán presentes en mi corazón, pido a Dios que tenga preparada la corona de gloria para ti papá; ya que, como hombre de Dios peleaste la buena batalla y cumpliste con el propósito al cual fuiste llamado en la tierra, dejando la enseñanza del evangelio en multitudes de corazones que hoy te recuerdan, te Amo y te extraño mucho papi. A mi madre **ESNEDA DE ARBOLEDA**, quien me reconforta día a día y a mi esposo **CIELO**, que con su apoyo, amor y compañía permitieron que este sueño permaneciera vivo aún en momentos de incertidumbre en los cuáles sentía desmayar. A todos gracias, esta dedicatoria es para ustedes. Deseo que el amor de Dios que excede a todo pensamiento humano reine y more en vuestros corazones.

Glenda Arboleda

AGRADECIMIENTOS

A Dios por abrir y guiar mi camino hacia la realización de mis proyectos y metas.

A mis progenitores Eunice de Rodríguez y Pablo Rodríguez, por estar allí para mí en todo momento, cuando necesitaba perdidamente una palabra de fe y confianza, sin duda supieron escucharme y alentarme con palabras certeras. Por dedicar sus vidas a mi servicio, porque aun con la mitad de un lápiz y un cuaderno de bodega, pero siempre se esmeraron por mi crecimiento intelectual, demostrando al mundo que si se puede, que sencillamente cuando se quiere, simplemente no existen barreras ni límites que impidan lograr el cumplimiento de nuestros sueños.

A mis hermanos (Pablo, Nahúm, David, Loida, Neptalí y Anna), por apoyarme directa e indirectamente en cualquier momento de mi carrera. Son personitas especiales con particularidades significativas. Gracias por su confianza, cariño y muestras de amor entrañable. LOS AMO a ustedes y a sus descendencias (los que tienen y los que tendrán).

A mi novio Justo De La Rosa, por apoyarme en esta carrera desde que nos conocimos, aportando conocimientos valerosos que sirvieron de mucho en este largo proceso, por su amistad, amor y confianza cuando en momentos de desesperación y locura ni yo misma creía que lo lograría. Gracias COSITO!! TE AMO..

A mi compañera Glenda Arboleda, bendiciones de lo alto sean derramadas sobre ti y tu familia. Éxitos!

A las profesoras Elka Malavé, Damaris Zerpa y Rosmary Veltry, por todo su

apoyo y asesoría indispensables para la culminación de este trabajo de grado. Sin olvidar la pasión y entrega con la cual realizan su labor. GRACIAS!!

A la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, la casa más alta del oriente venezolano, por darme la oportunidad de formarme en tan prestigiosa e importante institución. Estará presente en mi corazón por siempre!!

Al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, en especial a la Sra. Patricia, por su valiosa colaboración en el avance de nuestra investigación. ¡MUCHAS GRACIAS POR SU CARISMA Y DESINTERESADA ATENCIÓN!

Libni Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, quiero agradecer y honrar, en primer lugar, a mi padre celestial, el único y verdadero Dios, Jesucristo, por darme la fortaleza, sabiduría y confianza en todo momento para ver este sueño de mi vida realizado y por llenarme cada día de su amor y paz incondicional aún en tiempos de dificultad y de dolor. A Él sea la gloria, el imperio y la majestad por los siglos de los siglos, amén.

En segundo lugar, pero no menos importante, a los tesoros más hermosos que Dios me ha regalado y quienes han sido una fuerza tan grande en mi ser, mi esposo **CIELO** y nuestro bebé que viene en camino **HUBER GABRIEL**. Los amo con toda la expresión de mi universo.

Igualmente, quiero honrar a los pilares que desde mi nacimiento siempre han estado conmigo, dándome todo su amor y ayuda, criándome con pasión y enseñándome que es posible alcanzar nuestro propósito a pesar de cualquier condición, a mi padre **HUBER ARBOLEDA** y mi amada madre **ESNEDA DE ARBOLEDA**. Nunca hubiera alcanzado este sueño sin ustedes. Los amo con todo mi ser.

A mi compañera Libni Rodríguez, quien me acompañó en la Universidad hasta ver concretada la culminación de este trabajo de grado. Gracias por tu gran ayuda mana.

A mis profesoras Elka Malavé, Damaris Zerpa y Rosmary Veltri, por toda su dedicación y esfuerzo, mostrando una gran vocación en la noble tarea de la

enseñanza, quien con su labor desinteresada contribuyeron de gran manera en materialización de este trabajo de grado. De corazón muchas gracias...

“Nunca desistas de tus sueños, recuerda que triunfar solo es un paso para alcanzar la victoria”.

Glenda Arboleda

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Factores del ambiente externo que influyen directamente en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	107
Gráfico N° 2. Aspectos económicos que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	108
Gráfico N° 3. Efecto de la situación económica actual del país y el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	108
Gráfico N° 4. Grado de beneficencia de la situación económica actual del país con el surgimiento de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	109
Gráfico N° 5. Efecto de la inflación y el índice de desempleo en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	110
Gráfico N° 6. Grado que afecta la inflación y el índice de desempleo en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.	110
Gráfico N° 7. Grado de incidencia de las políticas económicas sobre las ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	111
Gráfico N° 8. Incidencia de la devaluación monetaria sobre el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	111
Gráfico N° 9. Grado de incidencia de la devaluación monetaria las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	112
Gráfico N° 10. Factores sociales que inciden en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	112
Gráfico N° 11. Efecto de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	113
Gráfico N° 12. Grado de afectación de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	113

Gráfico N° 13. Efecto de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	114
Gráfico N° 14. Grado que afectan los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	114
Gráfico N° 15. Aspectos tecnológicos que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	115
Gráfico N° 16. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y computación para el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	116
Gráfico N° 17. Aspectos políticos y legales que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	116
Gráfico N° 18. Incidencia de la situación política actual del país en la implementación de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	117
Gráfico N° 19. Grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	117
Gráfico N° 20. Leyes que impulsan el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	118
Gráfico N° 21. Factores geográficos que inciden en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	119
Gráfico N° 22. La idoneidad de la ubicación geográfica de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa para promover actividades emprendedoras.....	120
Gráfico N° 23. Dificultad en cuanto a acceso vial para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	120
Gráfico N° 24. Incidencia del clima de la región en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	121
Gráfico N° 25. Grado que afecta el clima en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	121
Gráfico N° 26. Existencia de la misión en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	123

Gráfico N° 27. Elementos del emprendedurismo presentes en la misión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	123
Gráfico N° 28. Misión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa conocida y compartida por los miembros de dicha Gerencia	124
Gráfico N° 29. Visión claramente establecida en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	124
Gráfico N° 30. Visión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa conocida y compartida por los miembros de esta Gerencia.....	125
Gráfico N° 31. Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa claramente establecidos.....	126
Gráfico N° 32. Labores de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa acordes con los objetivos de la organización	126
Gráfico N° 33. Existencia de un plan estratégico en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	127
Gráfico N° 34. Factores del emprendedurismo que influyen en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	127
Gráfico N° 35. Elementos que caracterizan al liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	128
Gráfico N° 36. Actividades administrativas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa orientadas al logro de los objetivos organizacionales.....	129
Gráfico N° 37. Presencia de la figura del líder en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	129
Gráfico N° 38. Elementos del liderazgo que identifican al personal de la Gerencia de Recursos Humanos con el desarrollo de las actividades emprendedoras	130
Gráfico N° 39. Existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.....	131
Gráfico N° 40. Grado de importancia de la existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa..	131
Gráfico N° 41. Comunicación bidireccional en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa como facilitadora del desarrollo de las actividades emprendedoras.....	132
Gráfico N° 42. Importancia de la comunicación efectiva para el manejo de conflictos en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	133

Gráfico N° 43. Aplicación del control en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	133
Gráfico N° 44. Utilización del control en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	134
Gráfico N° 45. Actitud innovadora en el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa y su actitud innovadora.....	135
Gráfico N° 46. La Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa permite el desarrollo de ideas innovadoras para optimizar el desarrollo de las funciones	136
Gráfico N° 47. Persistencia de una conducta encaminada a obtener un resultado en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	137
Gráfico N° 48. Equipos y <i>software</i> con que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos actualizados con respecto a los avances tecnológicos	137
Gráfico N° 49. Contar con equipos de alta tecnología y <i>software</i> actualizados en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa aumenta la productividad de los trabajadores	138
Gráfico N° 50. Características con que cuenta el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	139
Gráfico N° 51. Veracidad en la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	140
Gráfico N° 52. Grado de incidencia de la veracidad en la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	141
Gráfico N° 53. Objetividad de las decisiones tomadas en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	141
Gráfico N° 54. Grado de incidencia de las decisiones objetivas en el logro de los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	142
Gráfico N° 55. Niveles jerárquicos encargados de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	143
Gráfico N° 56. Elementos del proceso de toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	143
Gráfico N° 57. Toma de decisiones en un solo nivel jerárquico para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	144

Gráfico N° 58. Grado de importancia de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa 145

Gráfico N° 59. Influencia y motivación sobre los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, para que realicen sus funciones de manera emprendedora 146

Gráfico N° 60. Capacitación para laborar en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa 146

Gráfico N° 61. Frecuencia con que la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa capacita al personal que en ella labora..... 147

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operacionalidad de variables	32
Cuadro N° 2 Matriz DOFA	64
Cuadro N° 3 Hoja de trabajo DOFA	65
Cuadro N° 4 Matriz de impacto DOFA-Ponderado	66
Cuadro N° 5. Elementos Externos Relacionados con el Emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.	149
Cuadro N° 6. Análisis de los Elementos Internos relacionados con el Emprendedurismo Presentes en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa ...	153
Cuadro N° 7. Análisis de Impacto de los elementos externos que influyen en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	164
Cuadro N° 8. Análisis de Impacto de los elementos internos que influyen en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa	166



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL EMPRENDEDURISMO
EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO
AUTÓNOMO HOSPITAL UNIVERSITARIO ANTONIO PATRICIO DE
ALCALÁ (SAHUAPA) CUMANÁ - ESTADO SUCRE**

Autoras:

Arboleda M., Glenda N. C.I. 15.372.432

Rodríguez R., Libni A. C.I. 19.237.201

RESUMEN

El análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo, permite efectuar una evaluación exhaustiva de todos los factores que inciden, de una u otra forma, en el normal funcionamiento de una determinada organización, incidiendo positiva o negativamente en el desarrollo de ideas emprendedoras. Dicho análisis coadyuva a que la institución determine la mejor manera de realizar sus actividades caracterizando aspectos como emprendimiento, creatividad e ideas novedosas, de manera eficiente, así como también saber la manera de enfrentarse a los posibles cambios y varianzas del medio externo. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en realizar un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, mediante una investigación de campo con un nivel descriptivo. Considerándose necesaria, la caracterización de los diferentes factores tanto internos como externos, con la finalidad de maximizar el efecto de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas vinculadas con la Gerencia y la organización; dicho de otra manera, un análisis del entorno que le permita instituir acciones estratégicas que guíen sus actividades para obtener los resultados esperados en el plazo estipulado, ejecutar las tareas prescritas de manera de optimizar los resultados y contribuir a elevar la importancia y la eficiencia de la organización.

Palabras claves: Análisis estratégico, emprendedurismo, organización, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

INTRODUCCIÓN

Desde la época primitiva, el hombre aunque de forma inconsciente, dio origen a lo que se conoce hoy como organización. En la búsqueda por satisfacer sus insuficiencias, el ser humano, se vio en la obligación de aliarse con otros individuos para así, en conjunto, alcanzar objetivos y, por ende, adquirir patrimonios que por lo menos cubrieran los mínimos requerimientos para vivir dignamente. Para ese entonces, las civilizaciones de esa época no imaginaban que al efectuar las diferentes acciones que le permitieran lograr sus fines, estaban constituyendo primitivamente lo que serían hoy las grandes organizaciones, y mucho menos estaban al tanto del sin fin de aspectos que las mismas deberían considerar para poder lograr sus proyecciones.

En la actualidad, las organizaciones pasaron de ser simples agrupaciones con propósitos en común, a una definición más amplia, ya que, las mismas comprenden una serie de procedimientos y estructuras complejas, que en oportunidades resultan difíciles de manejar, dentro de las cuales se encuentran las instituciones públicas y privadas. Organismos que para poder responder a sus objetivos, deben ser manejados mediante pautas, manuales, principios y normas que contribuyan a su normal y buen funcionamiento.

En la medida que las organizaciones se desarrollan y prosperan, se acrecienta la necesidad de contar con una cantidad razonada de factor humano, originándose en muchos casos conflictos organizacionales por los desajustes de las funciones en relación con los objetivos trazados, es allí donde se reconoce la importancia de desarrollar un proceso de planeación, que genere sintonía entre el personal de la organización con lo que se quiere lograr. Actividad que se ejecuta con la ayuda de acciones integras en destreza, habilidad y determinación en la elección de la vía más apropiada para lograr tal fin, dichas acciones son denominadas estrategias.

Hoy por hoy, debido a las transformaciones y avances sociales, políticos, económicos, medio-ambientales tecnológicos, y muchos otros elementos, en los cuales la sociedad se encuentra inmersa, ha sido preciso que las organizaciones puedan romper paradigmas y costumbres. Con la finalidad de adecuarse a las evoluciones e innovaciones para permanecer en el tiempo; objetivo que se alcanza mediante capacidades administrativas, de desarrollo y capacidad intelectual, presentes en el personal que integre la organización. Todo esto con la intención de lograr sus fines y, al mismo tiempo, la importancia que reside en la atención a algunos aspectos que se pueden considerar incidentes negativamente si los mismos no se les presta la importancia que requieren, o la manera de contrarrestarlos no es la apropiada y, otro aspecto importante sería, si se disponen de las herramientas correctas para ser atacado.

En ese sentido, toda organización debe poseer actitudes dinamistas al desarrollar sus actividades, es decir; considerar aspectos presentes en su entorno externo, de la misma manera en la que tiene conocimiento de su situación interna, para así determinar su grado de potencialidad, y condiciones que puede optimizar. Esto con la finalidad de descifrar la incidencia que tiene el entorno en la organización, y qué aspectos afectan o contribuyen al desarrollo de la misma, dichos aspectos pueden ser conocidos mediante la realización de un análisis estratégico, el cual una vez realizado permite optimizar los resultados, y por ende, mejorar el desempeño organizacional. Este análisis, le permite a la organización: prevenir amenazas, aprovechar las oportunidades del entorno, multiplicar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, ayudando así a las organizaciones a enfrentar los cambios y avances tecnológicos para los cuales el personal debe estar preparado.

La aplicación del análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en las organizaciones es importante debido a que en ocasiones, las mismas muestran

insuficiencia de una buena proyección que permita darle el uso oportuno a todos los escenarios positivos y negativos, que se puedan presentar, y contribuyan al logro de los objetivos de una forma que el personal tenga una actitud entusiasta y proactiva en el desarrollo de sus funciones. El análisis estratégico se encuentra en la primera fase del proceso de gerencia estratégica, conocida como formulación, la cual implica apreciar la misión y visión de la organización y, subsiguientemente establecer objetivos y metas que la transformen en hechos reales. En vista de que los objetivos y metas seleccionadas demandarán gran cantidad de recursos y podrían incidir en muchas de las actividades organizacionales, esta primera fase es elemental, y se fundamenta en la identificación de los objetivos y estrategias existentes, y las posibles estrategias que pudieran funcionar en el contexto organizacional. Proceso que no cierra allí, asimismo, tendrá que desarrollarse una segunda etapa conocida como implementación, la cual permitirá establecer las vías óptimas para la aplicación de acciones planteadas, y finalmente se procede a evaluar como esta funcionando el plan elegido con la finalidad de conocer sí se está cumpliendo con lo establecido.

El análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo, se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, independientemente de las actividades que realice. Este proceso permite el desarrollo innovador y potencial de las ejecuciones efectuadas por la organización, permitiendo aumentar las capacidades de productividad en el desempeño laboral y generar un ambiente de trabajo proactivo y descubridor de ideas novedosas.

Ahora bien, el Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, ubicado en la ciudad de Cumaná estado Sucre, fue fundado para cumplir un fin social, que reside en atender a la población mediante la prestación de un servicio médico eficaz. Esta organización, dispone de diversas unidades administrativas, dentro de las cuales se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos, la cual es la encargada de atender todo lo concerniente con el área de recursos humanos de la

institución, tales como movimiento de personal, jubilaciones, desincorporaciones, reintegros, registros, pensiones, tramitación de permisos, bonos, constancias de trabajo y trato con los gremios de los empleados, obreros y profesionales que laboran en este centro hospitalario. Asimismo, ejecuta actividades relacionadas con el trámite de ingreso y promoción del personal; planifica la selección, desarrollo de personal y reposición de cargos, de acuerdo a necesidades, y aplica los aspectos normativos que rigen la prestación del servicio de los trabajadores con la institución en forma correcta y oportuna, así como el cumplimiento de los compromisos legales y contractuales contraídos con los mismos.

En vista de lo que involucra y la relevancia que reside en el análisis estratégico, esta investigación tuvo como objetivo básico realizar un análisis estratégico, desde las bases del emprendedurismo, en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa) Cumana – Estado Sucre, el cual le permitió a esta Gerencia descubrir las oportunidades existentes, al mismo tiempo conocer las debilidades que pudiesen llegar a entorpecer el funcionamiento efectivo de su dinamismo; asimismo permitir detectar las fortalezas exclusivas de la Gerencia y las posibles amenazas externas que pudiesen perturbar de una u otra forma las actividades desarrolladas en la misma. La comprensión y conocimiento de dicha información fue de utilidad, ya que ayudo en la descripción de operaciones estratégicas capaces y aptas para la conducción del personal hacia actitudes, artistas y descubridoras que mejoren y promuevan el perfeccionamiento de un talento humano capacitado y promotores de ideas que resalten el buen funcionamiento tanto de la Gerencia como del hospital en general.

Esta investigación tuvo como intención, efectuar un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Recursos humanos del Sahuapa, debido a que la misma está inmersa en un ambiente que precisa suma atención y cuidado en todas los aspectos que atañen al personal de la institución que, de cierta

forma, afectan los intereses organizacionales, análisis que aportará a la institución tener una enfoque más extenso del ambiente corporativo, aportando y direccionando bases para que esta unidad organizativa diseñe estrategias emprendedoras, idóneas e innovadoras, que le permitan a la organización, optimizar su desempeño, mejorando así, el servicio que presta a la sociedad.

Aun cuando en dicha institución no se ha realizado análisis estratégico, el personal que labora en la Gerencia estudiada, reconoce algunos aspectos que consideran: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, entre los cuales mencionaron debilidades relacionadas con la falta de equipos de oficina, como fortaleza el espíritu entusiasta y creativo de los trabajadores, además, reconocen por oportunidades la relación que existe con Fundasalud, y como amenaza los cambios constantes de la directiva presente en la institución. Aspectos que fue necesario analizar para así permitir a la Gerencia de Recursos Humanos, minimizar, aprovechar, perfeccionar y prevenir sus efectos, en el caso que lo amerite.

En virtud de lo anterior, este informe queda organizado y estructurado en 4 capítulos, los cuales se especifican de la forma siguiente:

Capítulo I, generalidades del problema de investigación, que contiene el problema de investigación, donde se aborda, a su vez, el planteamiento del problema, objetivos de la investigación (objetivo general y específicos), la justificación y alcance de la investigación, y el marco metodológico aplicado que involucra: el nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información y sistematización de variables.

Un segundo Capítulo, denominado análisis estratégico, el cual contiene lo relacionado con la gerencia estratégica, análisis estratégico, y todo lo que concierne al

análisis estratégico como: importancia, definición de elementos e instrumentos y herramientas del análisis estratégico.

Un tercer Capítulo, denominado emprendedurismo, en el cual está contenido todo lo referente a: su definición, antecedentes, importancia, características, tipos, elementos y modelos de emprendedurismo.

Un Capítulo cuatro, denominado análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Antonio patricio de Alcalá; que contiene: las generalidades de la coordinación de Recursos Humanos, las bases legales asociadas a las actividades realizadas en esta Gerencia, los elementos internos y externos desde las bases del emprendedurismo, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Gerencia, el impacto de los elementos internos y externos de la Gerencia, y las acciones estratégicas necesarias. Por último, se presentan algunas reflexiones con carácter de conclusión, derivadas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. El Problema de Investigación

Para Tamayo (1998:120), “el problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio”. Es decir, el problema de investigación puede entenderse como una situación de desconocimiento y la carencia de información en relación a una anomalía determinada, la cual consta de obstáculos que precisan ser superados.

Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>), por su parte, establece que: “el problema no significa necesariamente un obstáculo o una dificultad. En la investigación científica un problema también es sinónimo de reto, necesidad de crecimiento o expansión. De allí que, no necesariamente algo debe estar funcionando mal para ser investigado”.

De acuerdo a las definiciones anteriores y en virtud de desarrollar el presente punto, se consideraron en el problema de investigación los siguientes elementos: el planteamiento del problema, los objetivos (generales y específicos), la justificación y alcance de la investigación, y el marco metodológico.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Para Fideas Arias (2006:41), “el planteamiento del 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”. Partiendo de allí, a continuación serán detallados los elementos que permitirán formular el problema, el cual está relacionado con el análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio Alcalá.

Las organizaciones a nivel mundial transitan un período de cambios inesperados, que suelen suceder de una forma drástica, en oportunidades vertiginosas y complejos de trajinar, razón por la que se obligan a estar al tanto, ir a la par y adecuarse a los cambios y evoluciones que requiere una época descrita por mejoras cada vez más perfeccionadas en áreas como la productividad, la competitividad y la innovación. Por este motivo, deben plantearse metas que sean transformadoras e innovadoras; permitiéndoles esto cumplir con sus responsabilidades ante sus consumidores y/o usuarios, cumplimiento que se certifica al prestar un servicio en condiciones sólidas, de calidad y respuestas rápidas que, a su vez, le garantiza tener crédito y alcanzar prestigios en el mercado donde se desenvuelven.

Para Stoner y Wankel (1996:345), la organización es “un patrón de relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes”. En ese sentido, toda organización puede entenderse como una unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas que le dan vida orgánica a la misma, facilitando los procesos gerenciales dentro de su estructura, lo que significa que la actividad gerencial y el papel del gerente son sustanciales en un proceso administrativo.

De allí que, se defina la gerencia como “el arte y técnica de dirigir e inspirar a los demás con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”

(<http://www.piramidedigital.com>). Comprendiéndose por gerenciar la técnica de dirigir, liderar, realizar actividades a través de las personas, establecer y cumplir metas que permitan que la organización sea eficiente, y seria en los procesos que lleva consigo.

Para llevar a cabo una gerencia óptima de las funciones y recursos organizacionales, se debe considerar un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta las condiciones internas de las organizaciones, y las condiciones de su entorno. Una de las acciones que ayudan a que la gerencia logre sus objetivos, son las estrategias.

Para Koonzt y Weihrich (1998:123), la estrategia representa la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”. Fred David (2008:13), por su parte la define como “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Con base en los planteamientos de los autores citados se puede decir que, la estrategia se plantea como una forma de alcanzar los objetivos a largo plazo siendo necesario valerse de diferentes proposiciones para la consecución de los mismos.

Un ejemplo de empresa que ha aplicado estrategias es la CANTV, que fue la primera empresa pública y monopólica de telecomunicaciones en Venezuela, que prestaba servicios de telefonía fija y ante la apertura internacional de ese sector y la pérdida del monopolio tuvo que iniciar un proceso de reestructuración para poder agregarse a la feroz competencia y a un ambiente económico más complejo, situación que la condujo a considerar sus estrategias de servicios para lograr el objetivos de ser el proveedor dominante de soluciones integrales de telecomunicaciones en el mercado, defendiendo la marca y al cliente aplicando la tecnología para responder oportunamente a las necesidades y requerimiento del mercado y crear y mantener

ventajas competitivas, mediante el manejo de información y basadas en la calidad de su capital financiero, humano y su servicio (<http://www.saber.ula.ve>).

Ahora, a lo largo del tiempo han surgido distintos enfoques para llevar a cabo la puesta en práctica de la estrategia, entre los más destacados se encuentran: planeación estratégica, gerencia estratégica, *balanced scorecard* y el *total performance scorecard*. No obstante, se profundizó en el enfoque de la gerencia estratégica, la cual es indispensable para la consecución de los fines que tenga la organización, debido a que el gerente es calificado como clave importante que pone en marcha todas las ideas posibles para alcanzar el éxito organizacional.

Para David (2008:5), la gerencia estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. La gerencia estratégica, lleva a un proceso consecuente que coadyuva a la hora de tomar decisiones importantes en una organización, el cual se denomina proceso estratégico, compuesto por tres fases: formulación de la estrategia o planificación estratégica, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La primera etapa del proceso, la formulación estratégica se trata de decidir cuál es la estrategia que la empresa desarrollará la cual se determina mediante un análisis estratégico. Mientras que la segunda fase, implementación de la estrategia, consiste en determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos. La última etapa del proceso, evaluación estratégica, es la fase en la que los gerentes de la cúpula empresarial son alertados en relación a la ocurrencia de problemas con la estrategia, antes que la situación llegue a ser crítica (David, 2008).

En cuanto a la formulación estratégica como primera etapa del proceso de gerencia estratégica, David (2008:6), establece que en ella se busca decidir cuál es la

estrategia que la organización desarrollará, y para ello es preciso determinar la misión que tiene la misma. Una vez determinada la misión, se formulan los objetivos, los cuales deben ser claros, de alcance específico, posibles de realizar, medibles, orientados al resultado y sujetos a plazos fijos u otras restricciones de tiempo. Al ser formulados los objetivos, se procede a concretar o definir las estrategias, no sin antes realizar un análisis estratégico, que no es más que el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que puedan presentarse (David, 2008).

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización (<http://emprendedoresnews.com>). La primera fase representa el establecimiento de los objetivos estratégicos que son aquellos que van a permitir y guiar para alcanzar la visión futura que anteriormente se ha establecido, así como también el estudio de los diferentes ambientes tanto externos como internos a la organización. Para ello, podrá utilizar algunas herramientas fundamentales, entre ellas: el análisis de la cartera de negocios y el análisis de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) ([html.rincondelvago.com](http://rincondelvago.com)).

El análisis de la cartera de negocios permitirá a la organización conocer las condiciones en la que se encuentran sus negocios y la sinergia entre ellos para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante el análisis de la posición que ocupan cada uno de ellos en el mercado y los beneficios que ello reporta para la organización (<http://www.joseacontreras.net>).

El análisis DOFA para Serna (1999), es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y

amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Una de las empresas que ha realizado análisis estratégico es Motorola, empresa líder en las comunicaciones a nivel mundial, innovando en la fabricación de avanzados sistemas electrónicos, componente de telecomunicaciones y semiconductores. Los principales productos de la compañía incluyen microprocesadores, cable módems, telefonía móvil, sistemas de conexión de redes. Además, Motorola es muy conocida por sus *walkie-talkie* que surgen a raíz de la segunda guerra mundial, y fueron usados por el ejército de Estados Unidos. Asia en el año 2007 mediante la adquisición de *Symbol Technologies* amplía su giro de negocio hacia otros productos como computo móvil, RFID, *software*, etc, (<http://html.rincondelvago.com>).

Producto del análisis estratégico realizado usando la matriz DOFA, Motorola pudo conocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. En cuanto a las fortalezas, el evento de *Tiananmen Square* ofreció a la compañía la oportunidad necesaria para ganar las negociaciones de mantener el 100% de la subsidiaria, la organización se ha expandido, y lo sigue haciendo a través de empresas de capitales mixtos y otras alianzas, ha disfrutado de incrementos en sus concesiones de parte del gobierno chino por sus operaciones, los negocios tradicionales de la firma en los sectores de comunicaciones inalámbricas y semiconductores han proporcionado mucha utilidad para la empresa, también ha tenido una gran expansión tecnológica y se quiere expandir aún más a través de la inversión directa.

En cuanto a las debilidades mostradas por Motorola es importante considerar que, el sistema político tiene grandes riesgos por su inestabilidad y la corrupción, los

derechos humanos y de autor no se respetan principalmente a nivel de gobierno, aunque se ha avanzado respecto de lo que son las reformas a nivel político, existe inestabilidad sociopolítica, turbulencias en normativas laborales, baja e inadecuada provisión de energía respecto de recursos naturales, gran demanda de infraestructura y además subdesarrollada, la demanda de financiamiento es muy alta y a nivel local, el financiamiento es limitado y escaso.

En lo que se refiere a las oportunidades por el éxito que ha tenido en lo que respecta a negocios, ha adquirido una posición de liderazgo frente a todas sus líneas de productos, logrando alianzas a nivel de negocios y corporativa, permitiendo con ellos diversificación, se encuentra en una serie de mercados, diversificándose a través de una gran variedad de líneas de productos, aunque históricamente creó alianzas y empresas de capitales mixtos para invertir en el extranjero, entró en diferentes mercados en China con el 100% de la propiedad de sus subsidiarias, alianzas y asociaciones, para coordinar sus proyectos de inversiones en China, la empresa estableció Motorola (China) Investment Ltd. Como una empresa *holding*, como consecuencia de las fortalezas de descubrimiento y desarrollo complementarias, contribuye con tecnología, conocimiento al creciendo de la misma, haciendo de ella una empresa líder en la industria, hoy en día el foco de esta marca se encuentra en muchos mercados, a través de inversiones directas, capitales mixtos o alianzas.

Con respecto a las amenazas encontradas por Motorola se menciona que existe gran cantidad de corporaciones interesadas en invertir en la industria de alta tecnología en el mercado Chino, alta inversión en un mercado inestable, con baja productividad laboral, baja calidad de vida de sus ciudadanos, subdesarrollada infraestructura y con inestabilidad sociopolítica lo que pone en duda el potencial de crecimiento de este mercado, competidores de gran fortaleza y poca experiencia de Motorola en el negocio de los computadores, industria muy sensible a los cambios

tecnológicos lo que obliga a los actores a innovar constantemente, para no perder competitividad.

A nivel de Latinoamérica, especialmente en Bolivia el ministerio de salud se vio obligado a realizar un análisis estratégico para determinar aspectos tanto positivos como negativos que inciden en el comportamiento de violencia que azota a los países a nivel mundial y en el mencionado país. El compromiso de ministerio de salud del pueblo Boliviano, no solo está en mejorar sus repuestas ante los daños producidos, sino tiene especial énfasis en la afectación de los daños en virtud de los acontecimientos que afectan la salud, el bienestar y la vida misma de las personas. De esta manera, bajo el enfoque de la salud pública, la violencia y sus efectos constituye una preocupación y un desafío que requiere esfuerzos. Para lo que fue preciso realizar un análisis estratégico utilizando la herramienta de la matriz DOFA (<http://www.ops.org.bo>).

El análisis interno realizado por el ministerio arrojó que dentro de las fortalezas, la existencia de un programa nacional de género y violencia de reciente creación, existen servicios de primero, segundo y tercer nivel de complejidad en todo el país, la existencia de normas para atender la violencia y el maltrato a menores. Como debilidades surgieron, escasos de datos para la toma de decisiones, no se generan respuestas articuladas con otros actores para la prevención y atención, deficiencias en la capacitación y adiestramiento de Recursos Humanos en salud.

Del análisis externo, se concibió por amenazas, la precaria asignación presupuestaria y el débil desarrollo de políticas públicas; y dentro de las oportunidades se obtuvo, que existen leyes que asignan responsabilidades al sector salud en el sistema público y respaldan su accionar, equipo de salud ya capacitados y la predisposición de apoyo internacional.

En lo que respecta al sector salud en Venezuela, no se hallaron hallazgos de haberse realizado análisis estratégico en el organismo e institución de salud del país.

Ahora bien, el análisis estratégico puede ser aplicado a nivel organizacional o en un área en específico, por lo tanto, logra ser empleado en la motivación, liderazgo, comunicación, productividad, emprendedurismo, entre otros. Abocándose este estudio al análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo a nivel gerencial de las organizaciones.

Según Cabello (2007), el término emprender se remonta a la época de la antigüedad y desde hace mucho tiempo ha sido utilizado en las ciencias sociales. Proviene de las palabras latinas *in* y *prendere*. Luego los franceses la comenzaron a utilizar como *entrepreneur* y posteriormente los ingleses la acuñaron como *entrepreneurship*.

Asimismo, Cabello (2007:2), señala que el emprendedurismo es “el proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas”.

Hoy día una de las empresas que lidera el emprendedurismo a nivel mundial es la Coca Cola (<http://economia.terra.com>). Con 125 años en el mercado, Coca-Cola se ha caracterizado por ser una empresa líder no sólo en la producción de bebidas a nivel mundial sino también en el desarrollo de innovadoras y originales medios de difusión de sus productos, mismas que año con año son premiadas por distintas asociaciones en el mundo.

En Latinoamérica, Coca-Cola ha recibido tan sólo en 2011 más de 40 reconocimientos por parte de asociaciones como el Festival de Londres (LIA), los Leones de Cannes, el Festival Iberoamericano de la Publicidad, Premios effie, CLIO,

Festival Antigua y el mismo Ojo de Iberoamérica, el cual, además de otorgar el primer lugar en la categoría de Mejor Anunciante de la región, entregó 18 premios adicionales a las campañas publicitarias de las filiales de Coca-Cola de México, Brasil, Argentina y Colombia (<http://economia.terra.com.co>).

El éxito Coca Cola se debe a que esta organización se ha ido adaptando a cada época, moda y forma de pensar, y que a través de su publicidad, busca acompañar al consumidor a donde vaya y ofrecerle momentos inolvidables, cercanía, alegría y positivismo, de la manera más creativa posible. Actualmente, millones de bebidas de Coca-Cola son vendidas alrededor del mundo, con un éxito creciente e ininterrumpido. Es el producto más ampliamente distribuido, adquirible en más de 205 países, muchos más que las naciones que forman la Organización de Naciones Unidas (ONU). Junto a la típica expresión americana “Okey”, Coca-Cola es la palabra más universalmente reconocida en la tierra (<http://economia.terra.com.co>).

En Venezuela, Coca Cola por ser una empresa emprendedora, patrocina eventos de emprendedurismo social, identificando y reconociendo a los líderes que impactan positivamente a la sociedad venezolana con proyectos o iniciativas innovadoras, destacando así a los emprendedores venezolanos, que buscan lograr cambios positivos para el país (<http://www.notaresponsable.com>).

Con el caso de Coca Cola, se resalta al emprendedurismo como herramienta indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que las organizaciones viven inmersas en un mundo cambiante y competitivo en el que se hace cada vez más necesario aplicar mejoras e innovaciones que permitan ir a la par de las exigencias sociales y mantener el liderazgo que promuevan el éxito y el triunfo de las mismas. Por tal razón, se debe aplicar el emprendedurismo como una visión dirigida hacia el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones.

Oncovisión, es una empresa del sector salud especializada en visión molecular para aplicaciones médicas y de investigación pre-clínica avanzada, que recibió el premio español 2012 a la mejor empresa innovadora con base tecnológica (EIBT) en la categoría de “trayectoria”, y en el año 2005 en la categoría de “creación”. Entre sus logros se destaca el mejoramiento de la tecnología de cámaras gamma, que ya existía para el diagnóstico, desarrollando una cámara pequeña y portátil sustituyendo a los equipos de grandes dimensiones y costo, cuyo peso se mide en toneladas. Esto permite a esta cámara entrar en cualquier quirófano y que el cirujano vea en tiempo real el funcionamiento del órgano y pueda comprobar que un tumor ha sido extirpado completamente (<http://ceeivalencia.emprenemjunts.es>).

En Latinoamérica una de las empresas más prominentes en el sector salud es BioSidus SA, la cual es una organización biofarmacéutica creada en Buenos Aires en 1983 que debutó en la producción biogenética con la eritropoyetina humana recombinante (EPO), la primera proteína humana recombinante íntegramente desarrollada y elaborada en América Latina. Hoy día, BioSidus SA, emprende proyectos en los siguientes campos: desarrollo de sistemas para elaborar proteínas recombinantes, uso de la biotecnología para obtener materias primas destinadas a la salud humana, investigación clínica con proteínas transgénicas, desarrollo de animales de granja clonados con el fin de elaborar proteínas humanas recombinantes de uso terapéutico, desarrollo de vacunas transgénicas para combatir infecciones bacterianas, desarrollo de sistemas de liberación controlada de macromoléculas, desarrollo de sistemas de diagnóstico (métodos de determinación cualitativa y cuantitativa de enfermedades infecciosas, como la hepatitis C y otras muchas) y biotecnología vegetal (resistencia a virus o herbicidas, genotipificación de especies, etc.). En colaboración con la Dirección Nacional del Antártico, BioSidus busca aislar, identificar y caracterizar cepas bacterianas del territorio antártico para secuenciar completamente su genoma (<http://www.innovalatino.org>).

En Venezuela, el Instituto Médico la Floresta, ubicado en Caracas, ha sido reconocido por la Asociación Global para la Excelencia en la Salud en el año 2005, como una de las más sólidas y exitosas instituciones médicas privadas de las últimas tres décadas en Latinoamérica. Desde sus inicios, la política de esta empresa ha sido invertir en la incorporación de equipos tecnológicos avanzados, creación de nuevas especialidades acordes con los mejores hospitales del mundo y servicios que respondan a los avances de la medicina, con la finalidad de ofrecer al personal médico, las herramientas más modernas y necesarias para la preservación y restitución de la salud de los pacientes, dentro de un marco de excelencia. Además de ello, la empresa invierte constantemente en la actualización tecnológica y el continuo mejoramiento del Recurso Humano que convierten al Instituto Médico La Floresta, en una organización reconocida, que trabaja en la búsqueda interminable de retos, de desarrollos y perfeccionamiento institucional (<http://www.oswaldokaram.net>).

Como ha de observarse el sector salud cumple una importante labor social en la atención integral de la salud de las personas, motivo por el cual no escapa de la necesidad de crear, innovar y transformar con el fin de prestar servicios eficientes a la sociedad. A nivel mundial la más alta representación de este sector se encuentra la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención en salud a nivel mundial (<http://es.wikipedia.org>).

En el continente Americano existe la Organización Panamericana de la Salud (OPS), organismo especializado del sistema interamericano, afiliada a la Organización Mundial de la Salud, desde 1949. La OPS promueve la estrategia de atención primaria de la salud como una manera de extender los servicios de salud a la comunidad y aumentar la eficiencia en el uso de los escasos recursos. Colabora con los países en la lucha contra enfermedades que han reaparecido, tales como el cólera, el dengue y la tuberculosis, y enfermedades nuevas como la epidemia del sida que se

está propagando. Para ello, presta cooperación técnica que incluye actividades educativas y de apoyo a la comunicación social, al tiempo que promueve el trabajo con organizaciones no gubernamentales y respalda los programas de prevención de enfermedades transmisibles. Esta organización también participa en la prevención de enfermedades crónicas como la diabetes y el cáncer, que afectan cada vez más a la población de los países en desarrollo de América (<http://es.wikipedia.org>).

En Venezuela, el Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS) es el órgano rector del sector salud y tiene a su cargo la regulación, formulación, diseño, evaluación, control y seguimiento de las políticas, programas y planes de salud y desarrollo social; la integración de las fuentes de financiamiento y asignación de los recursos del Sistema Público Nacional de Salud; la atención integral de salud a todos los sectores de la población, en especial la de bajos recursos; y la promoción de la participación ciudadana (<http://maiquiflores.over-blog.es>).

Actualmente, este ministerio cuenta con más de 300 hospitales, 551 Centros de Diagnóstico Integral (CDI), 581 Salas de Rehabilitación Integral (SRI), 35 Centros de Alta Tecnología y 6702 puntos de consulta y consultorios populares de la Misión Barrio Adentro (<http://www.avn.info.ve>). Entre los hospitales adscritos a este ministerio se encuentra el Servicio Autónomo Hospital Universitario “Antonio Patricio de Alcalá” (SAHUAPA) ubicado en Cumaná – Estado Sucre, institución que fue fundada en el año 1969, por el ilustre sacerdote cumanés Arcediano Antonio Patricio de Alcalá y tiene como objetivo prestar servicio de salud a la comunidad que acude a las diferentes áreas de consulta (Coordinación de Información y Reproducción del Sahuapa, S/F).

El Hospital Universitario “Antonio Patricio de Alcalá”, como institución de salud, es una organización dedicada a la prestación de servicio médico, contando con una amplia gama de asistencias, ofrecidos por medio de un grupo de médicos

valiosamente preparados en espacios de oftalmología, ginecología, traumatología, pediatría, cardiología, entre otros.

Ahora, a pesar que este centro hospitalario cuenta con un personal médico preparado, para prestar sus servicios, y dispone de altos niveles gerenciales que guíen su funcionamiento, no se han hallado señales que el mismo haya desarrollado un proceso de gerencia estratégica, ni realizado análisis estratégico a nivel de organización ni en ninguno de los departamentos que lo conforman. Sin embargo, esta organización cuenta con aspectos positivos, entre los que destacan las buenas alianzas con el gobierno, lo que le permite responder a las necesidades financieras presentes, también, cuenta con una buena ubicación geográfica, que le facilita el acceso de los ciudadanos que hacen uso de sus servicios, entre otros.

Actualmente, el Sahuapa cuenta con seis departamentos adscritos a la Gerencia de Servicios Asistenciales, siete Coordinaciones y una Gerencia de Recursos Humanos, adscrita a la Dirección Administrativa. Específicamente, la Gerencia de Recursos Humanos (objeto de estudio) está conformado por seis coordinaciones, las cuales son: el Área Técnica, Capacitación de Personal, Bienestar Social, Prestaciones Sociales, Seguridad e Higiene y Registros y Trámites.

Esta Gerencia atiende todo lo relacionado con el área de Recursos Humanos de la institución. Tales como movimientos de personal, jubilaciones, desincorporaciones, reintegros, registro, pensiones, tramitación de permisos, bonos, constancias de trabajo y trato con los gremios de los empleados, obreros y profesionales que laboran en este centro hospitalario. Asimismo ejecuta las actividades relacionadas con el trámite de ingreso y promoción del personal; planifica la selección, desarrollo del personal y reposición de cargos, de acuerdo a necesidades, y aplica los aspectos normativos que rigen la prestación del servicio de

los trabajadores con la institución en forma correcta y oportuna, así como el cumplimiento de los compromisos legales y contractuales contraídos con los mismos.

Según información suministrada por el personal que labora en esta Gerencia; en el mismo no se ha realizado análisis estratégico, sin embargo reconocen que esta Gerencia posee aspectos que califican como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dentro de las fortalezas señalan que se dispone de un Recurso Humano (RRHH) preparado con competencias para llevar a cabo sus actividades, y las catalogan como personas eficientes y eficaces. En lo que respecta a sus debilidades mencionan que la falta de equipos es una de las que más incide, ya que el volumen de trabajo es elevado y el mobiliario y equipo disponible no es suficiente. Al mismo tiempo, indican como amenaza la política, por lo transitorio que se vuelven los cargos al ser transferido el poder de un gobierno a otro. Además, revelan como oportunidad la comunicación directa con el Ministerio del Poder Popular para la de salud, lo que les permitiría mejorar los beneficios laborales de los empleados.

En lo que respecta al emprendedurismo se obtuvo que, aunque existen trabajadores con más de 25 años de trayectoria en esta Gerencia, día a día van a la par con la tecnología, contribuyendo en el desempeño de sus coordinaciones, a través del aporte de ideas novedosas. Además se pudo conocer que los empleados relativamente nuevos, consideran la creatividad como factor importante para el avance de su Gerencia, si no que, en vista de no con la ayuda suficiente del mismo para cubrir sus gastos en lo que concierne a talleres y cursos de crecimiento intelectual, se preocupan, por autoformarse para alcanzar su crecimiento y desarrollo en áreas que permitan inducir conocimientos que ayuden a la Gerencia a innovar en sus diferentes labores.

De acuerdo a los señalado anteriormente, se puede decir que, la Gerencia de Recursos Humanos está formado por personas comprometidas con su ámbito laboral,

trabajando en equipo y dispuestos a entrenamientos continuos, poseyendo ética profesional, respeto por sus semejantes e innovación en lo laboral. No obstante, se evidenció la necesidad de efectuar un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo, en aras de mejorar las funciones organizacionales y la eficiencia en la prestación del servicio de salud a la población de Cumaná y zonas adyacentes, ampliando si fuere necesario la visión y propósito para el cual fue constituido, debe, basándose en la emprendeduría, desarrollar acciones y poner en marchas estrategias que permitan adoptar un sistema de salud proactivo y eficiente, orientando sus esfuerzos hacia un mejor desempeño y hacia la búsqueda de la excelencia.

La Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa debe incentivar al personal que labora en la institución para que tengan una actitud proactiva en el desempeño de sus funciones visualizando oportunidades donde la mayoría ve obstáculos, aprendizaje donde otros ven fracasos y considerar posible los que otros ven imposible, sin perder de vista la misión y visión de la organización.

De allí que, surja la siguiente interrogante ¿Qué elementos desde las bases del emprendedurismo intervienen en el análisis estratégico de la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá?

Asimismo, surgen otras interrogantes a saber:

- ¿Qué elementos externos afectan la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa en relación al emprendedurismo?
- ¿Qué elementos internos, desde las bases del emprendedurismo que están presentes en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, desde las bases del emprendedurismo?

- ¿Qué impacto tienen los elementos internos y externos en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, desde las bases del emprendedurismo?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas orientadas al emprendedurismo para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

1.1.2. Objetivos de la Investigación

1.1.2.1. Objetivo General

Realizar un análisis estratégico, desde las bases del emprendedurismo, en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Antonio Patricio de Alcalá (SAHUAPA) Cumana – Estado Sucre.

1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los elementos externos que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, en relación al emprendedurismo.
- Identificar los elementos internos desde las bases del emprendedurismo presentes en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.
- Determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, desde las bases del emprendedurismo.
- Determinar el impacto de los elementos internos y externos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, desde las bases del emprendedurismo.
- Definir las acciones estratégicas orientadas al emprendedurismo para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.

1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

Hernández y otros (2006:51), señalan que “la justificación indica el porqué de

la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. Por su parte, Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com>), menciona que en la justificación del problema:

Se exponen las razones que conducen al investigador a lograr el objetivo general formulado. La justificación puede ser variada, pero nunca rígida, de allí que una investigación es merecedora de llevarla a cabo debido a su relevancia social, implicación práctica, implicación teórica (cuando es una investigación pura) o, por su carácter metodológico, en todo caso: ¿Cuál es el aporte concreto?, y ¿A quién beneficia?

De acuerdo con lo antes expuesto se entiende que, la justificación tiene por finalidad dar a conocer la precisión y relevancia del objeto de investigación. Por medio de ella se podrán concebir las insuficiencias que posee el objeto a estudiar y establecer posibles aportes y soluciones.

En la actualidad las organizaciones se ven afectadas por aspectos positivos y negativos que inciden de una u otra forma en su funcionamiento, razón por la que éstas deben buscar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, y deben estar al tanto de las transformaciones o avances que surjan en la administración.

El análisis estratégico es un instrumento importante para la determinación de la gestión organizacional como un todo. Motivo por el cual todo el personal de la estructura que la conforma, debe manejar un marco referencial sobre el significado del mismo, pues este permite que las personas involucradas en el logro de los objetivos de la organización puedan entender, identificar y conocer la situación actual, y tomar las acciones precisas que contribuyan al éxito de las metas planteadas.

Asimismo, se presenta el emprendedurismo, terminología novedosa, que concierne a la habilidad de crear, innovar, e impulsar planes que proporcionen

cambios, transformaciones y capacitación de sistemas gerenciales, que apoya a la continua mejora de la gerencia administrativa.

Por tal motivo, la siguiente investigación se justifica en la realización de un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo que permitirá a la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y su incidencia en la generación de innovación, tecnología y desarrollo de su personal, ya que dicha Gerencia no ha realizado análisis estratégico y es preciso conocer hasta qué punto manejan e implementan el emprendedurismo en sus distintas funciones.

La presente investigación, se considera un aporte valioso tanto para la Gerencia de Recursos Humanos como para el Hospital en general, en el sentido que la misma permitirá conocer las incidencias de su entorno y de su mismo funcionamiento. Los resultados de este estudio pudieran servir de base para que la Gerencia de Recursos Humanos pueda establecer mecanismos que orienten a su personal a realizar sus actividades de una forma eficiente, objetiva, entusiasta y creativa. Además, significará un aporte valioso para el profesional de la Administración en tanto que aportará elementos teórico – prácticos con relación al tema de estudio que servirán para enriquecer su actuación profesional.

En consecuencia, se considera que este estudio pudiera contribuir a futuras investigaciones sobre dicho tema, teniendo en cuenta que es un tema novedoso, además de esto esta investigación servirá de apoyo bibliográfico a profesionales y estudiantes que se interesen por estudios de este tipo.

1.2. Bases Metodológicas

De acuerdo a Balestrini (2001:125), el marco metodológico “está referido al

momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícito en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos”. Por su parte, Arias (2006:110), expresa que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

Con base en estas definiciones se puede decir que, el marco metodológico es la parte esencial de toda la investigación, la cual indica el conjunto de métodos técnicas y procedimientos que serán utilizados de manera sistemática para procesar los datos, extraer la información y producir conocimiento. Por lo tanto, los aspectos metodológicos más importantes que constituyen este punto, se encuentran el nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos. Todos ellos orientados al logro de los objetivos planteados para realizar un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en la gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa).

1.2.1. Nivel de la Investigación

Arias (2006:23), señala que el nivel de investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Asimismo Arias (2006:110), dice que, en esta sección se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con que se realizará el estudio. En este sentido, la investigación podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa:

- **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: 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 en 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. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen un nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo con lo anterior, se puede ubicar esta investigación en la categoría de descriptiva, ya que se enfocó en la caracterización del comportamiento organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa), a fin de resaltar sus particularidades más importantes y orientarlas a un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo, que permitan describir y establecer dicho comportamiento en ese sentido.

1.2.2. Tipo de Investigación

Arias (2006:26), expresa que el diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño. Asimismo, Arias F. (2006:110), señala que en el diseño de investigación se especifica el tipo de investigación según el diseño o estrategia adoptada para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en:

- 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 la investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- Investigación de campo o diseño de campo: 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. De allí su carácter de investigación no experimental.
- Investigación experimental o diseño experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente).

De este modo, esta investigación es considerada de campo, ya que los datos se recolectaron directamente de la fuente estudiada y de las partes involucradas en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa), mediante cuestionarios y encuestas, sin tratar de modificar o cambiar algunas de las variables que definen el desenvolvimiento habitual que se lleva a cabo dentro de esta gerencia.

1.2.3. Población y Muestra

Para Arias (2006:81), la población se define como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. También, para Arias (2006:83), la muestra es un subconjunto

representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o garantizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Para efectos de esta investigación se consideró como población al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa), ubicado en la ciudad de Cumaná, estado Sucre y, por ser esta población finita y manejable, la misma no requirió de muestra, tal como expresa Arias (2006:82), una población finita es aquella agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Por consiguiente, la población considerada en esta investigación estuvo conformada por 11 personas, las cuales laboran en las distintas coordinaciones que integran esta gerencia, tales como: coordinación de área técnica (2 personas), coordinación de bienestar social (2 personas), coordinación de capacitación de personal (2 personas), coordinación de prestaciones sociales (2 personas), coordinación de registros y trámites (2 personas) y coordinación de seguridad e higiene (1 persona).

1.2.4. Técnicas, Estrategias e Instrumentos para la Recolección; Análisis Organizacional, e Interpretación de la Información.

Según Arias (2006:111), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información, son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guía de

entrevista, lista de cotejo, escalas de actitudes u opinión, grabador, cámara fotográfica o de video, etc.

Velázquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com>), señala que las técnicas de recolección de información son “la manera como se van a obtener los datos de la investigación” a su vez indica estas tres técnicas como medios para la recolección de los datos:

- Encuesta: oral (entrevista), escrita (cuestionario).
- Análisis documental: Técnica mediante la cual se examina un documento, destacando los elementos más resaltantes del mismo.
- Análisis de contenido.

En cuanto a las técnicas de procesamiento y análisis de información, Arias (2006:111), establece que las técnicas de procesamiento y análisis de datos se describen las distintas operaciones a las que serán sometido los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso.

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizaron en esta investigación se encuentra el análisis de información, que se obtuvieron a través de la técnica de encuestas escritas, modalidad cuestionario (ver anexo N°1). Además, se emplearon técnicas de lectura, elaboración de resúmenes así como la organización de la información, con la finalidad de facilitar el registro, clasificación y manejo de los datos que se recolectaron. También se realizó un análisis DOFA en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa para conocer la situación real en que se encuentra esta gerencia y planificar así una estrategia de futuro.

En lo referente al análisis, se definieron la técnicas lógicas (inducción,

deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que fueron empleadas para descifrar lo que revelaron los datos recolectados.

1.2.5. Sistematización de Variables

Según Arias (2006:57), establece que una variable es una cualidad; magnitud o cantidad que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. Asimismo Arias (2006:63), resalta que la operacionalidad de variables, es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles.

Arias (2006:59), clasifica las variables según su función en:

- Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se explica y manipula en el grupo experimental.
- Dependientes: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.
- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.
- Extrañas: también llamadas ajenas, son factores que escapan del control del investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

Para Arias (2006:61), una dimensión “es un elemento integrante de una

variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”. Asimismo, Arias (2006:61), señala que una vez que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comportan dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores.

Igualmente, Arias (2006:62), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. Para visualizar las variables, dimensiones e indicadores de esta investigación se muestra el Cuadro N° 1, donde presenta la relación entre cada uno de éstas.

Cuadro N° 1. Operacionalidad de variables

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES
Análisis Estratégico Desde las Bases del Emprendedurismo	Elementos internos desde las bases del emprendedurismo	• Elementos estratégicos	• Misión • Visión • Objetivos • Funciones
		• Creatividad	• Imaginación • Talento • Iniciativa • Percepción
		• Innovación	• Ideas • Perseverancia • Asunción de riesgos
		• Liderazgo	• Planeación • Organización • Coordinación • Dirección • Control • Responsabilidad • Capacidad para resolver problemas • Capacidad para visualizar

			oportunidades
--	--	--	---------------

...Continuación del Cuadro N° 1

			<ul style="list-style-type: none"> • Carisma • Comunicación
		• Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Entusiasmo • Competitividad • Mejora continua • Remuneraciones • Capacitación de personal
		• Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible • Razonamiento • Inteligencia • Intuición • Objetividad • Veracidad • Criterio
	Elementos externos relacionados con las bases del emprendedurismo	• Fuerzas económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Control cambiario • Desempleo • Tasas de interés
		• Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes • Reglamentos • Decretos • Regulaciones • Organismos reguladores
		• Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> • Condición ambiental • Tamaño de la población • Costumbres • Clima • Educación
		• Fuerzas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos • Empleo de internet

CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Gerencia Estratégica

Desde que el hombre es hombre ha tenido la necesidad de agruparse para lograr distintos fines que solo no podría cumplir, de allí el termino organización, no es más que un conjunto de personas que realizan y ejecutan colectivamente una serie de actividades para alcanzar los objetivos y estrategias planteadas por la empresa.

Para Stoner y Wankel (1996:345), la organización es un patrón de relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social, (<http://www.mitecnologico.com>).

Para Chiavenato (2000:15), las organizaciones:

Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

En ese sentido, toda organización puede entenderse como una unidad social

conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas que le dan vida orgánica a la misma, facilitando los procesos gerenciales dentro de su estructura.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son (<http://www.mitecnologico.com>):

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Permite suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Los diferentes niveles de una organización se clasifican generalmente en tres, ellos son (<http://html.rincondelvago.com>): estratégico, táctico y operativo.

- El nivel estratégico: es el que busca determinar cuáles son los negocios en los que una organización debe participar y cómo, es decir, que es el nivel de la toma de decisiones.
- El nivel táctico: es el de las gerencias, que apoya al nivel estratégico. La amplitud del trabajo de un gerente varía según la posición que ocupe en la organización. Las diferencias son de grado y énfasis, no de función. Todos los gerentes, no importa cuál sea su nivel, toman decisiones. Todos planifican, organizan, dirigen y controlan. Sin embargo, la cantidad de tiempo que dedican a cada una de las funciones no es la misma. Además, el contenido de las funciones administrativas varía según el nivel del gerente.

- El nivel operativo: es el que lleva a cabo las tareas, que realiza las actividades para el cumplimiento de las metas, que realiza los procesos.

De lo anterior se evidencia que, en toda organización es indispensable la presencia de una persona que sirva de guía y asesor para las múltiples tareas que se llevan a cabo dentro de la misma, lo que significa que la actividad gerencial y el papel del gerente son sustanciales en un proceso administrativo.

Robbins y Coulter (2000), señalan que todo comienza hace miles de años mediante la integración de esfuerzos, guiados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar; siendo las pirámides de Egipto y la gran muralla china, evidencias palpables de que en un principio se emprendieron proyectos de gran magnitud, que involucraban a miles de personas dirigidas por alguien que actuaba como gerente.

Partiendo de allí se tiene que, la gerencia es “el arte y técnica de dirigir e inspirar a los demás con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (<http://www.piramidedigital.com>). Comprendiéndose por gerenciar la técnica de dirigir, liderar, realizar actividades a través de las personas, establecer y cumplir metas que permitan que la organización sea eficiente, y sería en los procesos que lleva consigo.

A lo largo del tiempo han surgido distintos enfoques para poner en práctica la estrategia, entre los más destacados se encuentran: planeación estratégica, gerencia estratégica, *Balanced Scorecard* y el *Total Performance Scorecard*. En este caso en particular, se profundizará en el enfoque de la gerencia estratégica, la cual es indispensable para la consecución de los fines que tenga la organización, debido a que el gerente es calificado como clave importante que pone en marcha todas las

ideas posibles para alcanzar el éxito organizacional.

2.1.1. Definición de Gerencia Estratégica

Para David (2008:5), la gerencia o administración estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Para que las organizaciones, puedan obtener el éxito, y logren sostenerse en el tiempo, deben tener claros los alcances de sus proyectos, situación que se genera una vez que se aplique la gerencia estratégica como instrumento sustancial para el logro de los objetivos. Este proceso comprende la formulación, implantación y evaluación de estrategias, que permitirá a la organización, pronosticarse a los hechos e instaurar la estrategia que se adapte al contexto organizacional y su entorno, generando así un alto nivel de rentabilidad, contribuyendo a la perduración de la organización aun con todos los factores negativos o amenazas que puedan presentarse.

Por su parte Thompson y Strickland (2003:6), la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

2.1.2. Importancia de la Gerencia Estratégica

La importancia de la gerencia estratégica según David (2008:205), radica:

En la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la

dirección en la que avanza para determinar si ésta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambios de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Asimismo David (2008), señala que la gerencia estratégica tiene los siguientes beneficios:

- Permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro.
- Contribuye a que las organizaciones puedan iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder por ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.
- Ayuda a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.

2.1.3. Proceso de Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica, lleva a un proceso consecuente que coadyuva a la hora de tomar decisiones importantes en una organización, el cual se denomina proceso estratégico, compuesto por tres fases: formulación de la estrategia o planificación estratégica, implementación de la estrategia y evaluación.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactados o comunicados de manera

consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

Al momento de realizar alguna actividad es necesaria la aplicación de una secuencia lógica que permita lograr las metas preestablecidas de la mejor manera posible, por lo cual es imprescindible el proceso estratégico como parte sustancial en la gerencia estratégica, ya que el mismo contribuye al buen desarrollo de la estrategia organizacional. Al respecto, Robbins y Coulter (2005), hacen mención al proceso de gerencia estratégica como “un procedimiento que abarca la planeación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de las estrategias”.

Para David (2008), el proceso estratégico consta de tres etapas: la formulación, implementación y evaluación estratégica.

2.1.3.1. Formulación Estratégica

Para Serna (1999:237), la formulación o planeación estratégica, “consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo”. David (2008), por su parte, señala que la formulación estratégica es la que le permite a la organización desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

- **Visión:** responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? se refiere a lo que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una perspectiva clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión.
- **Misión:** constituye una manifestación duradera del propósito que mueve una organización y la distingue de otras compañías similares, es una declaración de la

razón de ser de la empresa, revela lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir.

- Auditoría externa: es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar.
- Auditoría interna: identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial.
- Objetivos a largo plazo: representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos establecidos establecen muchos beneficios, brindan dirección, permitan la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.
- Estrategias alternativas: representan los pasos sucesivos que conducen a la empresa desde su estado actual a la situación futura deseada. Éstas no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas. En síntesis, es la acción de elegir entre varias estrategias la más indicada al contexto empresarial, debido a que ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que le beneficien, por tanto, se deben tomar decisiones difíciles en función de las prioridades que se tengan para el momento.
- Análisis y elección de la estrategia: busca determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos, a través de las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una

base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

El proceso estratégico no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias seguir. Debe haber una traducción del pensamiento estratégico a la acción estratégica. Incluso el plan estratégico más perfecto técnicamente servirá de poco si no se pone en práctica. El cambio llega con la implementación.

2.1.3.2. Implantación de la Estrategia

Según David (2008), la implementación de la estrategia como segunda fase del proceso estratégico, significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, ya que requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Los principales temas de administración en la implementación incluyen:

- **Objetivos anuales:** es una actividad descentralizada que implica directamente a los gerentes de una organización, sirven como guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización, se utilizan como pautas del desempeño y como fuente importante de motivación e identificación de los empleados, y son esenciales para la implementación de la estrategia porque representan las bases para la asignación de los recursos; son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes; funcionan como el instrumento principal para vigilar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo; y establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.
- **Políticas:** se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización.

- **Asignación de recursos:** son un conjunto de elementos precisos para lograr los objetivos deseados, y donde la administración estratégica intervine para que sean asignados de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro tipos de recursos necesarios: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.
- **Modificación de la estructura existente de la organización:** son los distintos cambios que se requieren dentro de la estructura organizacional debidos a las mutaciones de la estrategia, por dos razones principales: la estructura impone en gran medida de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas. La segunda razón principal por la que los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la estructura es que esta última dicta cómo se asignarán los recursos.
- **Reestructuración y reingeniería:** implica reducir el tamaño de la empresa en términos del número de empleados, número de divisiones o unidades y número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional. Esta reducción de tamaño tiene la intención de mejorar la eficiencia y la eficacia. Busca el bienestar de los accionistas antes que el de los empleados.
- **Vínculo entre el desempeño, el pago y las estrategias:** se debe considerar la forma en que la organización retribuye estratégicamente el resultado del trabajo realizado por sus subordinados, y las distintas recompensas que puedan estimular los esfuerzos para lograr los objetivos a largo plazo. Las empresas utilizan como premios al desempeño, sistema doble de bonos, que puede ir acompañado de incentivos de estrategia de retribuciones, aumentos salariales, prestaciones adicionales, promociones, elogios, reconocimientos, y todos aquellos factores que puedan incidir para animar a los gerentes y empleados a esforzarse intensamente para alcanzar el éxito en la implementación de la estrategia.
- **Manejo de la resistencia al cambio:** la resistencia al cambio podría convertirse en la mayor amenaza para el éxito en la implementación de la estrategia. Por lo

general, ésta se manifiesta en las organizaciones en forma de sabotaje a las máquinas de producción, ausentismo, presentación de quejas infundadas y falta de disponibilidad para cooperar. A menudo esto ocurre por el desconocimiento de las razones que generan el cambio, en ese caso, los empleados tal vez necesiten simplemente información al respecto.

- Creación de una cultura de apoyo a la estrategia: se refiere al cambio de cultura que sea antagonista a una estrategia propuesta, con el objetivo de hacer encajar la misma. Generalmente, esta opción es más efectiva que cambiar una estrategia para que se adapte a una cultura existente. Dentro de las técnicas disponibles para alterar la cultura de una organización, se incluyen el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una organización, el modelo de roles y el reforzamiento positivo.
- Adaptación de los procesos de producción y operaciones: las capacidades, limitaciones y políticas de producción y operaciones pueden aumentar o inhibir significativamente el logro de los objetivos, ya que una parte importante del proceso de la implementación de la estrategia tiene lugar en el sitio de producción, y las decisiones relacionadas con esta sobre el tamaño y la ubicación de la planta, el diseño del producto, la elección del equipo, la clase de herramientas, el tamaño y el control del inventario, el control de calidad y de costos, el uso de estándares, la especialización del trabajo, la capacitación de los empleados, la utilización de los equipos y los recursos, el embarque, el empaquetado y la innovación tecnológica pueden tener un efecto drástico en el éxito o fracaso de los esfuerzos para implementar la estrategia.
- Desarrollo de una función efectiva de recursos humanos: las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen evaluar las necesidades y los costos de la integración de personal para las estrategias alternativas propuestas, y desarrollar un plan de integración de personal para implementar efectivamente las estrategias. Este procedimiento debe considerarse como administrar de la mejor

manera posible los costos por concepto de empleados, también debe desplegar los incentivos de desempeño que vinculen claramente el desempeño y el pago con las estrategias.

Las estrategias mejor formuladas y mejor implementadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de la estrategia, revisión que se realiza mediante la evaluación de la estrategia.

2.1.3.3. Evaluación Estratégica

Para David (2008), la evaluación estratégica, es la etapa final del proceso de administración estratégica. Se realiza con el objetivo de guiar los esfuerzos de los gerentes o directivos para evaluar las actividades de la administración estratégica, lo que les permitiría alertar sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica, y efectuar cambios oportunamente. Esta fase incluye tres actividades básicas: examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa; comparar los resultados esperados con los resultados reales; y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes. La evaluación de la estrategia consta de tres actividades:

- Revisión de las bases subyacentes de la estrategia. Numerosos factores externos e internos pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y de largo plazo. Externamente, las acciones de los competidores, los cambios de diversos tipos (económicos, demográficos, en la demanda y en la tecnología), así como las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. Internamente, es posible que se hayan elegido estrategias ineficaces o que las actividades de implementación sean deficientes. Quizá los objetivos fueron muy

optimistas. Por consiguiente, el hecho de no lograr los objetivos tal vez no sea el resultado del trabajo poco satisfactorio de gerentes y empleados.

- Medición del desempeño de la organización. Esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los efectos reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos.
- Toma acciones correctivas. Conjunto de actividades que realiza una empresa para mantenerse en el camino hacia la realización de los objetivos establecidos. Significa establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo.

En fin, el proceso estratégico es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes (formulación, implementación y evaluación) principales del modelo hace necesario cambiar los otros elementos.

El proceso estratégico, es complejo y en muchas oportunidades podría resultar complicado; sin embargo, incide en la organización de forma beneficiosa y favorable, pues a través de éste la empresa logra diseñar, establecer y conocer aspectos que pueden ser relevantes en relación con las estrategias. Es necesario señalar que, cada fase del proceso estratégico es imprescindible la una de la otra, puesto que todo proceso está entrelazado entre sí, y el hecho de establecer una primera etapa por mejor que haya sido el esfuerzo por trazarla no tendría efecto sin la segunda fase, y así, por consiguiente, ocurre con la próxima fase.

En la práctica, la administración estratégica no es un proceso que se divide tan claramente ni que se realice con tanta precisión como sugiere el modelo. Los estrategias no llevan a cabo el mismo al pie de la letra. Por lo general, existe una

retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. Muchas organizaciones realizan semestralmente juntas formales para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa.

A lo largo de todo proceso son esenciales la buena comunicación y la retroalimentación, características que se logran con la ayuda de la gente, que sirven de guía para la buena difusión y acción de los objetivos que tenga la empresa. De allí que la gerencia juega un papel esencial en el proceso estratégico.

Dentro de la etapa de formulación de la estrategia ya mencionada se lleva a cabo una actividad importante que es preciso efectuarse antes de la elección de la misma. Acción denominada análisis estratégico.

2.2. Análisis Estratégico

Para poder hacer la elección de la estrategia, es necesario reunir toda la información referida a todos los factores que puedan incidir en la aplicación de la estrategia, analizarla y sacar conclusiones. “Es lo que permite “apuntar el arma” y ver el blanco al cuál se quiere llegar. Pero para eso se debe conocer también como esta la puntería, si el arma tiene el alcance y el calibre necesario para impactar en el blanco” (<http://www.emprendedoresnews.com>).

El análisis estratégico sirve de apoyo para determinar los agentes que de una u otra forma inciden en la aplicación de la acción estratégica, mediante la realización de un estudio del ambiente externo e interno a la organización. Investigación que dará como resultado el conocimiento de las fortalezas y debilidades en su ambiente interno, y las oportunidades y amenazas que se presenten en el ambiente externo. Este análisis permitirá que la empresa conozca a ciencia cierta cuáles son las ventajas y

desventajas de la aplicación de una determinada estrategia, y en función de ello realizar la elección del plan a seguir.

2.2.1. Definición de Análisis Estratégico

Para David (2008:216), el análisis estratégico “es aquel que busca determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos”. Serna (1999:31), por su parte, lo define como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

En términos generales, el análisis no es más que descomponer o separar las distintas partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y su significado. Dicho de otra manera, es conocer cada parte de un todo con el objetivo de aplicar métodos y técnicas a los distintos obstáculos para el mejoramiento de la situación como un todo. En el ámbito administrativo, son procedimientos que permiten al gerente comprender la realidad que se vive tanto en el ambiente interno y externo de la organización, y los distintos efectos que podrían causar estos en el desarrollo de la estrategia a implantar.

El análisis estratégico es vital para alcanzar el éxito organizacional, en todas las áreas que conforman la empresa, y las distintas acciones que esta ejecute. No se puede decidir ni accionar sin conocer el entorno y el medio interno que de cualquier manera influye en el transcurso de las actividades empresariales. Por ende, entender la visión y conocer la dirección de la organización, las estrategias y la implementación, permitirán tener ventajas competitivas, no obstante, esto no surge de la nada, se debe tener conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Lo que generaría que la organización se anticipe a los efectos y percances que a menudo suelen presentarse.

2.2.2. Importancia del Análisis Estratégico

En relación a la importancia del análisis estratégico David (2008), señala que debido a que los estrategas jamás pueden considerar todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, ya que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha, es preciso que se desarrollen un conjunto manejables de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, desventajas, compensaciones, los gastos y beneficios de tales estrategias, actividades que se realizan mediante el estudio exhaustivo de las alternativas que podrían desarrollarse. Dicha investigación se ejecuta a través del análisis estratégico.

En síntesis, la particularidad del análisis estratégico reside en que éste permite que la empresa conozca cuáles serían las incidencias de las posibles estrategias a elegir, y en función de ello tomar las decisiones respectivas. En efecto, el análisis continuo de las actividades que realiza una empresa es una herramienta importante, para la gestión correcta de la misma, lo que razona su importancia.

2.2.3. Elementos del Análisis Estratégico

Tanto en el ambiente interno como externo de la organización, residen una variedad de factores que pueden incidir de forma negativa o positiva en las actividades que realiza la misma. Por lo que, se hace necesario efectuar un estudio de dichos elementos con la finalidad de aprovecharlos o contrarrestarlos, según sea el caso. Vistos de una forma más detallada, a continuación se presentan cada uno de los diferentes aspectos tanto internos como externos, planteados por David (2008).

- Análisis de los elementos internos. Para David (2008), la auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las operaciones que se efectúan dentro de la empresa en las distintas áreas de negocio funcionales, tales como: administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I & D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

- Administración. Para David (2008), las funciones de administración consta de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

- Planeación: es el proceso por el cual se determina si se intenta una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. Es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros. Es considerada también como la piedra angular de una formulación estratégica eficaz, ya que es esencial para una exitosa implementación y evaluación de la estrategia, sobre todo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de una buena planeación.

La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización y de un individuo, debido a que esta permite a una organización identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas externas, contribuyendo a que la empresa se adapte a mercados cambiantes, y por consiguiente perfile su destino.

- Organización: es el esfuerzo coordinado de las tareas y relaciones de autoridad. Comprende tres actividades secuenciales: subdivisión de las tareas en puestos de trabajos, combinación de puestos para formar departamentos y delegar autoridad. Para la implementación de la estrategia muchas veces es preciso la modificación de la estructura organizacional, por lo que, se

requiere analizar si es necesario añadir, quitar o fusionar algún departamento.

- Dirección: es el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos, explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado.
 - Integración de personal: esta función también conocida como administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como la administración de las relaciones sindicales. Dichas acciones desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de la estrategia, por lo que es importante identificar las fortalezas y debilidades de esta área.
 - Control: comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidad de control, como realizar evaluación de desempeño y tomar acciones necesarias para minimizar deficiencias.
- *Marketing*: para David (2008), es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Incluye siete funciones:
- Análisis de clientes: se trata de evaluar las necesidades y deseos de los clientes, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información recabada resulta esencial a la hora de desarrollar una declaración de misión eficaz.

- Venta de productos y servicios: la implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender comprende muchas actividades de *marketing*, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado.
- Planeación de productos y servicios: incluye actividades como *marketing* de prueba; posicionamiento de marca y producto; planeación de garantías; empaque; definición de las opciones del producto: características, estilo y calidad del producto; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es particularmente importante cuando una compañía está buscando el desarrollo de productos o su diversificación.

Los mercados de prueba permiten a una organización probar planes de *marketing* alternativos y pronosticar las ventas futuras de los nuevos productos. Al realizar un proyecto de prueba de mercado, una organización debe decidir cuántas y a cuáles ciudades incluirá, durante cuánto tiempo realizará la prueba, qué información recopilará durante la prueba y qué acciones tomara después de que la prueba haya concluido. El *marketing* de prueba permite que una compañía evite pérdidas al identificar productos débiles y enfoques de *marketing* ineficaces antes de iniciar la producción a gran escala.

- Fijación de precios: cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En algunas ocasiones, una organización buscará una atrevida estrategia de integración, primordialmente para obtener un mejor control sobre los precios al consumidor. Los

gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios.

Las organizaciones rivales deben tener cuidado de no coordinar sus descuentos, condiciones de crédito o de venta; no discutir precios, incrementos o costos en reuniones de asociaciones mercantiles; no programar la publicación de las de precios en la misma fecha, o turnarse para realizar bajas ofertas en la licitación de contratos, o restringir uniformemente la producción con el fin de mantener los precios altos. Puesto que los competidores pueden copiar los cambios de precio con relativa facilidad, los estrategas deben visualizar el precio desde la perspectiva del corto y del largo plazos.

- Distribución: incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas. En la actualidad, la mayoría de los productores no venden directamente al público. Varias entidades de *marketing* actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como mayoristas, minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores.

La distribución cobra especial importancia cuando una compañía está luchando por desarrollar su mercado o implementando una estrategia de integración directa.

Las organizaciones exitosas identifican y evalúan otras maneras de alcanzar su mercado final. Es necesario determinar fortalezas y debilidades de cada canal alternativo de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación.

- Análisis de oportunidades: implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de *marketing*. se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costo-beneficio: calcular los costos totales

asociados con una decisión, estimar todos los beneficios de la decisión, y comparar el total de los costos con el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados exceden los costos totales, una oportunidad se vuelve más atractiva.

- Finanzas y contabilidad: para David (2008) la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación
- Producción y operaciones: según David (2008), consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. Roger Schoeder (David, 2008), sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión:
 - Proceso: las decisiones de esta área conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis de transportes.
 - Capacidad: determinación de los niveles de producción óptimos para la organización, ni demasiado ni muy poco. Tiene que ver con los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de

espera.

- Inventario: administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados. Implica qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
- Fuerza laboral: concierne a la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos. Está relacionada con el diseño de puestos, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
- Calidad: se refiere al aseguramiento de la producción de bienes y servicios de calidad. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestreo, pruebas, aseguramiento de la calidad y control de costos.

Las actividades de producción y operaciones a menudo representan la mayor parte de los activos humanos y de capital de una organización. En la mayoría de las industrias se incurre en mayores costos de producción de un bien o servicio en el área de operaciones, de manera que las funciones de producción y operaciones tienen un alto valor como arma competitiva dentro de la estrategia general de una compañía. Las fortalezas y debilidades en las cinco funciones pueden significar éxito o el fracaso de una empresa.

Existe sobrada razón para preocuparse de que muchas organizaciones no hayan tomado suficientemente en cuenta capacidades y limitaciones de la función de producción y operaciones al formular las estrategias, ya que las capacidades y las políticas de producción también influyen mucho en las estrategias.

- Investigación y desarrollo (I&D): según David (2008), son inversiones que realizan las empresas con la intención de desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar sus productos o servicios a una mayor escala o mejorar los procesos de fabricación, lo que les permitiría tener ventajas competitivas.

Las empresas mejor administradas en la actualidad buscan organizar las actividades de I&D en una forma que rompa el aislamiento de esta área en relación con el resto de la compañía y promueva un espíritu de cooperación entre sus gerentes y los demás. Las decisiones y los planes concernientes a la I&D deben estar integrados y coordinados con todos los departamentos y divisiones para lograr que éstos compartan experiencias e información. El proceso de administración estratégica facilita este enfoque interfuncional para el manejo de la función de I&D.

- Sistemas de información gerencial: para David (2008), la información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta información de manera que responda a preguntas operativas y estrategias importantes.

Recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa de una organización, recopila los datos de *marketing*, finanzas, producción y asuntos personales en lo interno, y de factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos en lo externo. Los datos se integran de la manera necesaria para apoyar la toma de decisiones administrativas. Los beneficios de un sistema de información eficaz incluyen un mayor entendimiento de las funciones del negocio, mejores comunicaciones, toma de decisiones más informadas, mejor

análisis de problemas y mayor control.

Los sistemas de información son un recurso estratégico importante, que vigila asuntos y tendencias externos e internos, identifica amenazas competitivas y contribuye en la implementación, evaluación y control de la estrategia. Debido a la era de avances tecnológicos en la que se encuentran las organizaciones, la empresa cuyas habilidades sean débiles en cuanto a los sistemas de información se encuentran en desventaja competitiva.

- Fortalezas y debilidades: según David (2008), son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño, por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza.
- Análisis de los elementos externos: para David (2008), la auditoría externa pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles, con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo el efecto de las posibles amenazas. Dentro de las fuerzas externas se clasifican cinco categorías: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales y demográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y, fuerzas competitivas.
 - Fuerzas económicas: para David (2008), los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se

vuelven más costosos o quedan fuera del alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discretos disminuye. Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecientan.

Las tendencias en el valor del dólar tienen efectos significativos y desiguales en las empresas en diferentes industrias y ubicaciones. Por ejemplo, las industrias farmacéuticas, de turismo, de entretenimiento, automotriz, aeroespacial y de productos forestales resultan especialmente beneficiadas cuando el dólar cae frente al yen o el euro. Asimismo, las industrias agrícola y petrolera se ven perjudicadas cuando el dólar sube frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia.

Un valor bajo del dólar significa menos importaciones y más exportaciones para Estados Unidos, y esto impulsa la competitividad de las empresas de ese país en los mercados mundiales. De hecho, los fabricantes en muchas industrias nacionales se ven favorecidos con un dólar débil, el cual obliga a sus rivales extranjeros a subir sus precios y a eliminar los descuentos.

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: David (2008), señala que dichos cambios 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 o sin fines de lucro.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en la que viven, trabajan y consumen los estadounidenses. Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: los gobiernos federales, estatales,

locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes 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 o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.

Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas. La creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hacen imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas. Por ejemplo, Estados Unidos, Japón y Europa critican al gobierno chino por su tasa de cambio fija, la cual, según los analistas, reduce el número de fuentes de empleo en otros países y recorta artificialmente el costo de las exportaciones chinas al devaluar significativamente su moneda.

Las leyes locales, estatales y federales, los organismos reguladores y los grupos de interés especial tienen un efecto importante en las estrategias de las organizaciones, pequeñas o grandes, con o sin fines de lucro. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias en el pasado en respuesta a acciones políticas o gubernamentales.

- Fuerzas tecnológicas: para David (2008), los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Tan sólo los avances en la superconductividad (una cualidad que reduce la resistencia a la corriente eléctrica y, por consiguiente, incrementa la potencia de los productos eléctricos), están revolucionando las operaciones empresariales, en especial en las industrias eléctrica, informática y del transporte, pero también en los servicios públicos y el cuidado de salud.

Internet, por su parte, actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un

país para mejorar sus niveles de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio. También, está cambiando la naturaleza de las oportunidades al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez de distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones que implicaban los mercados geográficos tradicionales y al dejar atrás la oposición entre estandarización y flexibilidad de la producción.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de *marketing* y posición competitiva de las organizaciones, crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes. Tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresa, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes.

En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave son la parte más importante de la auditoria de administración externa.

El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente arrasa cada día con infinidad de empresas. Parece haber consenso en torno a la idea de que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategias, por tanto, las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas para lograr una ventaja competitiva sustentable en el mercado.

- Fuerzas competitivas: para David (2008), una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones. Además, las compañías privadas no publican ninguna información financiera o de *marketing*, sin embargo, muchas empresas utilizan internet para conseguir buena parte de su información acerca de los competidores. Internet es un medio rápido, minucioso, preciso y cada vez más indispensable a este respecto. La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa, algunas veces incluso encarnizada. Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas.

- Oportunidades y amenazas: Según David (2008), 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. Se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas.

Las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito.

- **Matriz FODA:** para llevar a cabo un análisis estratégico eficiente, la empresa debe conocer y manejar los aspectos positivos y negativos que puedan surgir tanto dentro como fuera de sus instalaciones, y aprovecharlos al máximo de manera que beneficien a la organización. Para ello, es utilizada la técnica de la matriz FODA, (David, 2008). Por su parte, Serna (1999), señala que, el análisis DOFA “es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”.

Según David (2008), la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA), es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de esta matriz y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.

De allí que, para la realización del análisis estratégico en la gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, se utilizó la matriz DOFA, puesto que, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implementación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios

anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores pasadas y presentes para dar tendencias al futuro.

- Acción estratégica: “Son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización” (<http://html.rincondelvago.com>).

2.2.4. Herramientas para Realizar el Análisis Estratégico

David (2008), señala que, para llevar a cabo el análisis de la estrategia se utilizan un conjunto de herramientas que pueden ser aplicadas con contenidos distintos dependiendo de las características de la organización, pero que en sí buscan un mismo objetivo, que es determinar la variedad de factores que afectan y contribuye la aplicación de la estrategia. Dentro de estos instrumentos se encuentran los siguientes:

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

El análisis DOFA tiene por objeto ayudar al estratega en lo que respecta a una buena articulación entre las distintas incidencias que se puedan presentar tanto dentro como fuera del ámbito organizacional, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis

contribuirá a una buena formulación estratégica permitiéndole a la empresa aprovechar sus fortalezas, prevenir las consecuencias de sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y predecirse al efecto de las amenazas.

La matriz DOFA está conformada por nueve casillas (<http://unefaplan2.lacoctelera.net>): cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo). Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A (Cuadro N° 2).

Los pasos para construir la matriz son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas claves.
- Realizar una lista de debilidades decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades importantes.
- Hacer una lista de amenazas claves.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
- Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

Cuadro N° 2 Matriz DOFA

	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Hacer una lista de las fortalezas de la organización</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>Hacer una lista de las debilidades de la organización.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>Hacer una lista de las oportunidades de la organización.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>Vencer debilidades aprovechando oportunidades.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Hacer una lista de amenazas de la organización.</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Usar fortalezas para evitar las amenazas.</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.</p>

Fuente: <http://unefaplan2.lacoctelera.net>

Serna (1999), por su lado, indica, que en lo que respecta a la realización de un análisis DOFA se debe iniciar con un análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil comparativo (PC). De igual forma indican que se agrupan los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello, se puede utilizar una hoja de

trabajo que permita esta clasificación (ver cuadro N° 3)

Cuadro N° 3 Hoja de trabajo DOFA

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

Fuente: Serna, 1999. Pág. 158

Luego de llenar la hoja de trabajo, debe efectuarse una selección de factores claves de éxito (FCE), que podrán utilizarse como base para el análisis DOFA. Deben escogerse solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Por ello debe utilizarse el análisis de impacto, que consiste en definir cuál es la incidencia de cada fortaleza, debilidad, oportunidad, o amenaza en el negocio, y cristianizarla en agente clave del éxito. Para lo que debe elaborarse una matriz de impactos (ver cuadro N° 4), en donde se defina y categorice cada factor en correspondencia con el tiempo en el negocio. Información que se obtiene del PCI y del POAM.

Cuadro N° 4 Matriz de impacto DOFA-Ponderado

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

Fuente: Serna, 1999. Pág.160

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

Para David (2008), la matriz DOFA es una herramienta que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones en posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscaran estrategias DO, FA, o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen

oportunidades externas claves, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades. Por ejemplo, tal vez surja una gran demanda de dispositivos electrónicos para controlar la cantidad de sincronización de la inyección de combustible en los motores de automóvil (oportunidad), pero cierto fabricante de piezas de automóvil carece de la tecnología necesaria para producir tales dispositivos (debilidad). Una posible estrategia DO sería adquirir esta tecnología formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con habilidades técnicas requeridas.

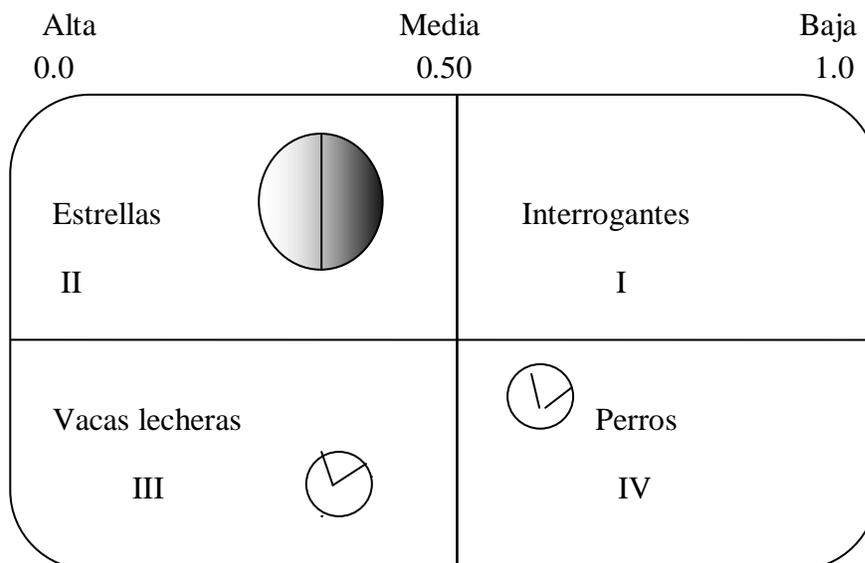
- Las estrategias FA: utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, inventos y productos patentados son una amenaza importante en muchas industrias. Esto sigue un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.
- Las estrategias DA: son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o liquidación.

Las prácticas de análisis estratégico anteriormente señaladas hacen ahínco en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación estratégicas. Por lo cual, las organizaciones deben ser minuciosas al momento de realizar tal análisis, ya que cualquier error en el mismo podría afectar la aplicación de las siguientes fases del análisis estratégico.

- Matriz del Boston *Cosulting Group* (BCG): cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio (David, 2008). La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de una organización multidivisional, y permite a través de estas un buen manejo de la cartera negocios. La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria.

En la figura N° 1 aparece un ejemplo de una matriz BCG: cada circula representa una división separada. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos corporativos generados por esa unidad de negocio y la rebanada de pastel indica la proporción de utilidades corporativas generadas por esa división. Las divisiones situadas en el cuadrante I de la matriz BCG se llaman “Interrogantes”, las situadas en el cuadrante II se llaman “estrellas”, las del cuadrante III se llaman “vacas lecheras”, y las del cuadrante IV se llaman “perro”.

Figura N° 1 Matriz BCG



Fuente: David, 2008. Pág. 231

- El cuadrante denominado interrogantes: representa las divisiones que tienen una baja posición relativa de participación de mercado; y sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. Estos negocios se llaman interrogantes porque la organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si los vende.
- Cuadrante estrellas: representa las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una inversión sustancial para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes.
- Cuadrante vacas lecheras: las divisiones que se ubicarían en él tienen por característica una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les ordeña a menudo. Muchas de las vacas lecheras de hoy eran estrellas ayer. Las divisiones de este cuadrante se deben administrar para que mantengan una sólida posición tanto como sea posible.
- Cuadrante IV (perros): representa las divisiones de la organización que tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado; son perros en la cartera de la empresa, por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. Cuando una división se convierte en inicialmente en un perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir, puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas (después de

una vigorosa reducción de activos y gastos) para convertirse en divisiones viables y rentables.

La ventaja principal de la matriz BCG es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo; los perros se convierten en interrogantes, los interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas en vacas lecheras y las vacas lecheras en perros en un movimiento sentido contrario a las manecillas del reloj. Con menos frecuencia, las estrellas se convierten en interrogantes, los interrogantes en perros, los perros en vacas lecheras y las vacas lecheras en estrellas (en un movimiento en el sentido de las manecillas del reloj). En algunas organizaciones no hay movimiento cíclico evidente. Conforme pasa el tiempo, las organizaciones deben esforzarse por lograr una cartera de divisiones integrada sólo por estrellas (David, 2008).

- Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Space). Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz Space representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera EF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental EA y fortaleza de la industria FI). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización, (David, 2008), (ver figura N° 2).

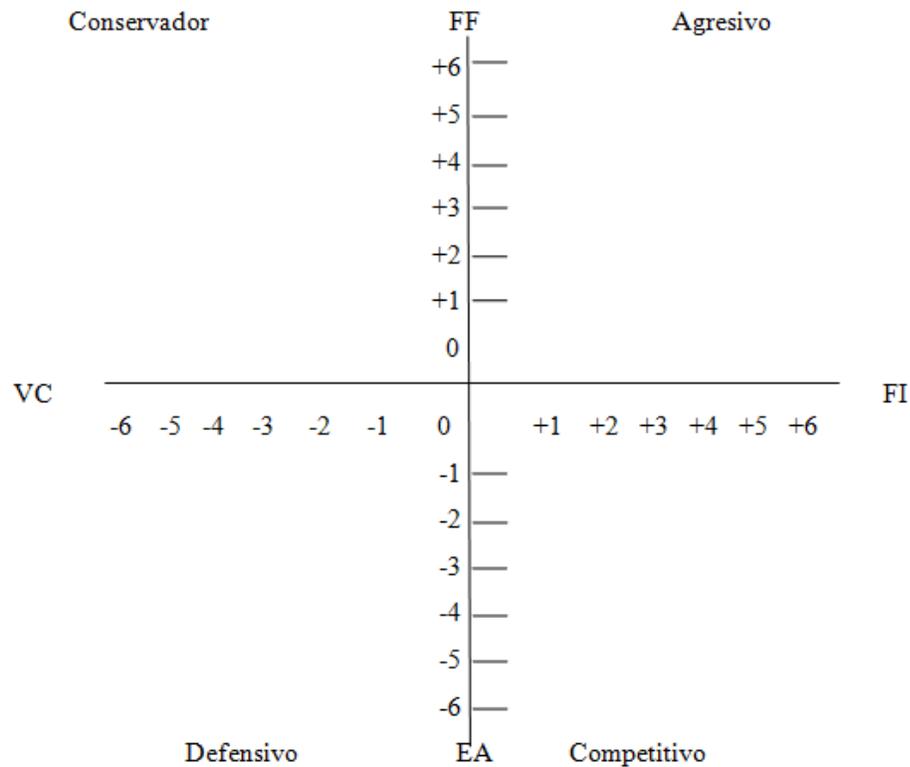
Los pasos requeridos para desarrollar una matriz Space son los siguientes:

- Seleccionar una serie de variables para definir la fortaleza financiera (EF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
- Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones EF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asignar a cada una

de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, y comparar con otras industrias.

- Calcular una puntuación promedio para FF, VC, FI, y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Figura N° 2 Matriz Space



Fuente: David, 2008. Pág. 225

- Análisis de la cadena de valor (VCA). De acuerdo con Porter (David, 2008), el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual

los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar un producto producen valor. Incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalaciones, establecimiento de acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales excedan a los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio.

Se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El VCA aspira a identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente, también le permite a la empresa detectar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante un periodo.

Se requiere de un juicio sólidamente fundamentado para llevar a cabo el VCA, porque los diferentes elementos en la cadena de valor pueden afectar a otros positiva o negativamente, ya que existen interrelaciones complejas. Por ejemplo, tal vez un servicio excepcional al cliente resulte especialmente caro, pero reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos. Las diferencias en costos y precios entre empresas rivales pueden tener su origen en las actividades de los proveedores, distribuidores, acreedores o incluso de los accionistas. A pesar de la complejidad del VCA, el paso inicial en la implementación de este procedimiento es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Luego, el análisis intenta asignar un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Finalmente, el analista transforma los datos de los costos en información al buscar fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva.

Cuando un competidor importante o nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, es porque esa empresa tiene costos

significativamente menores en su cadena de valor, o quizás porque está haciendo un intento desesperado para obtener ventas o participación de mercado.

Existe más de un centenar de actividades particulares que crean valor asociadas con el negocio de producir y comercializar un producto o servicio, y cada una de ellas puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Los costos combinados de todas las actividades en la cadena de valor de una empresa definen su costo para hacer negocios. Las compañías deben determinar en dónde residen las ventajas y desventajas en cuanto al costo en su cadena de valor en relación con las cadenas de valor de las empresas rivales.

- Matriz de evaluación de factores internos (EFI). Se encarga de resumir la realización de una auditoría interna. Mediante esta herramienta se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también, constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos (David, 2008):
 - Elaborar una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero se deben mencionar las fortalezas y después las debilidades, se debe ser específico y, utilizar porcentajes y cifras comparativas.
 - Asignar a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tiene la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
 - Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante

(clasificación = 4).

- Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- Por último, se suman los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

- Matriz de evaluación de factores externos (EFE). Dicha matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La misma se desarrolla en cinco pasos (David, 2008):
 - Elaboración de una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa.
 - Asignación de una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se consideran comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo.
 - Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.

- Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Para finalizar, se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

El empleo de la matriz EFE, es sumamente importante para las empresas que en determinado momento no cuentan con los recursos (humanos y materiales), para minimizar el efecto de todas las posibles amenazas, y aprovechar eficazmente todas las oportunidades presentes en su medio. En efecto, se ven en la obligación de colocar porcentajes y valores, para así determinar, cuáles son las amenazas y oportunidades de mayor impacto para la empresa, y que pueden incidir tanto de forma positiva como negativa para la misma.

No obstante, lo antes expuesto son solo suposiciones para comprender de una mejor manera la relevancia que pudiese tener el uso de esta herramienta, para contrarrestar y aprovechar los cambios de un medio cada vez mas inestable. Ya que, a manera de percepción, la matriz DOFA sigue siendo la herramienta más completa que engloba cada uno de los aspectos tanto internos como externos que afectan o benefician las organizaciones, y los mismos pueden ser analizados en función de minimizar y aprovechar sus efectos, contribuyendo esto, al logro de los objetivos

organizacionales.

CAPÍTULO III

EMPRENDEDURISMO

3.1. Definición de Emprendedurismo

En el mundo actual el emprendedurismo constituye una de las fuerzas motivadoras más poderosas para incentivar la creación e innovación de nuevas ideas dentro de la organización. Es aquí donde el liderazgo y el talento personal ejercen las más firmes potencialidades para asumir la actividad emprendedora como la mejor manera de vencer las dificultades y elevarse por encima de las circunstancias, ayudando a enfocarse en un mejor panorama donde se pueden visualizar nuevas y mejores oportunidades.

El emprendedor debe tener siempre presente que para ejercer la actividad emprendedora debe recurrir frecuentemente a la fuente donde se forjan todas las nuevas ideas y ésta tiene su lugar en la innovación. Es en ella donde se forman y se le da carácter a una visión, donde en virtud del talento, la iniciativa propia, la superación, la creatividad y la imaginación se desarrollan y se ponen de manifiesto las ideas que dan paso a la materialización de los pensamientos para la obtención de resultados novedosos.

Ahora bien, el emprendedurismo abarca mucho más allá de un simple concepto, llegando en muchos casos a referirse a las actividades y prácticas propias que desarrolla el emprendedor. En este sentido, diversos autores se han dado a la tarea de definir el emprendedurismo, entre los cuales destacan:

- Cabello (2007:2), al señalar que el emprendedurismo es “el proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas”.
- Drucker (1985:19), por su parte, indica que el emprendedurismo “es la práctica de la innovación; siendo ésta la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente”.

De acuerdo a estos autores se puede decir que, el emprendedurismo es la acción de innovar o de desarrollar una idea novedosa llevada a cabo por un emprendedor-innovador, quién refleja su talento en la creación de nuevas ideas, productos, servicios, prácticas, procesos y métodos mediante la práctica de la visualización y la ubicación de las mejores oportunidades. Por tanto, el emprendedurismo se refiere más que a nada a la cualidad del emprendedor y a su capacidad innovadora para la creación. Lo que lo califica como un visionario que tiene trazadas muy bien sus metas y que permanece en una lucha constante por desarrollar una idea, ponerla en práctica y demostrar la utilidad de la misma.

3.2. Antecedentes del Emprendedurismo

El término emprendedurismo es relativamente nuevo y de uso cada vez más frecuente en la actualidad. Deriva de la palabra emprender y su aplicación abarca diversas áreas de la actividad humana, especialmente en las ciencias sociales y económicas donde se usa como una forma de señalar una cultura y un espíritu innovador, destacando así a las personas que son pioneras en la formulación de nuevas ideas y que presentan aportes novedosos.

Basado en esto se puede decir que, la historia está llena de emprendedores y que el emprendedurismo surgió desde la misma aparición del hombre en la tierra, ya que al principio todas las cosas eran nuevas y el hombre a lo largo de su existencia ha ido desarrollado su conocimiento para la mejor utilización de los recursos que ha tenido a su alcance, pasando por el uso del lenguaje, la escritura, la vestimenta, la invención de la rueda, la agricultura, uso de metales, la invención de la pólvora, etc., cosas que hoy parecen tan cotidianas y comunes pero que sin duda alguna fueron toda una innovación en su tiempo.

Muchos de los emprendedores de la historia permanecen hoy en el anonimato, pero los grandes personajes de todos los tiempos, son aquellos que se atrevieron a superponerse por encima de las limitaciones propias de su época para avanzar hacia la construcción de nuevas realidades, entre ellos destacan: Aristóteles, Platón, Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte, Jesucristo, Beethoven, Mozart, Einstein, Tomás Jefferson, Lincoln, John Kennedy, entre muchos otros que merecen ser llamados emprendedores y precursores del emprendedurismo (<http://www.buenastareas.com>).

Para adentrarse en el origen del significado de palabra emprendedurismo, se puede citar a Cabello (2007:4), quien plantea que:

El término emprender se remonta a la época de la antigüedad y desde hace mucho tiempo ha sido utilizado en las ciencias sociales. Proviene de las palabras latinas *in* y *prendere*. Luego los franceses la comenzaron a utilizar como *entrepreneur* y posteriormente los ingleses la acuñaron como *entrepreneurship*.

Los franceses utilizaban la palabra *Entreprenur* en el siglo XVI para describir a las personas que realizaban expediciones militares. Para el siglo XVIII se extendió luego a todos los aventureros que realizaban caminos y puentes y el francés Cantillon la utilizó por primera vez en 1755 en un contexto económico. Es a principios de este

siglo cuando en Estados Unidos se reconoce al emprendedor como centro del sistema económico, debido a que la ganancia proviene del cambio y el emprendedor es el centro del cambio, el desarrollo y la innovación (<http://www.buenastareas.com>).

Se puede hablar entonces de “emprender” como la actividad iniciada por el “emprendedor” con objetivos y medios para llevarlos adelante. Finalmente se dice “emprededurismo” cuando se habla de los estudios, las dinámicas sociales, las teorías, la herramienta, la política que tiene su foco en el emprendedor o en su actividad en general (<http://entrepreneur-blog.blogspot.com>).

Como se ha podido observar, el término emprendedurismo tiene su origen en la práctica militar de realizar expediciones sobre el campo enemigo, o de los aventureros que sin saber su suerte se lanzaban a una travesía. De aquí que, el emprendedurismo muchas veces se conciba como una práctica que involucra tomar riesgos y que está ligada a la dificultad o el peligro.

3.3. Importancia del Emprededurismo

El emprendedurismo nace de una actitud creativa y dispuesta a asumir el riesgo de iniciar y administrar un nuevo negocio o de mejorar una organización ya existente.

El emprendedurismo es ahora sinónimo de un comportamiento innovador y perseverante de las personas que realizan actividades económicas, productivas, sociales o culturales, sustentadas inicialmente en el propio esfuerzo y enfrentando entornos exigentes y a veces adversos, obteniendo resultados positivos.

La creación de nuevas empresas y el desarrollo del espíritu emprendedor son considerados como un factor relevante para el crecimiento económico y la

competitividad de los países, en la medida en que la presencia de un mayor número de empresas y emprendimientos aumenta las posibilidades de innovación y diversificación productiva, con impactos apreciables sobre la movilidad y el bienestar social.

La actividad emprendedora es el semillero del empresariado. Difícilmente se ha de encontrar un buen empresario que no haya sido un emprendedor. Los grandes empresarios no dejan nunca de ser emprendedores, y siempre tienen el desafío de seguir siendo innovadores para ser competitivos (<http://www.institutoilde.org>).

3.4. Características del Emprendedor

El emprendedor es una persona de gran notoriedad en el ámbito en el cual se desenvuelve, ya que el mismo es el centro de atención que lleva a cabo las ideas más novedosas. En muchos casos es el responsable de la dirección de diversos proyectos, por lo cual le atañe gran compromiso en el ejercicio de sus actividades. En este sentido el emprendedor puede ser objeto de diversos señalamientos en sus acciones y en su integridad personal, aunque siempre diferenciándose por sus excelentes logros y virtudes.

No obstante, los emprendedores deben poseer una serie de características comunes que les ayuden superponerse a las dificultades y elevar su espíritu a través del realce de sus valores, virtudes y actitudes, cuyas premisas no sólo le servirán como una guía en su proceder, sino que también le servirán como herramientas para alcanzar sus objetivos, entre ellas se pueden nombrar (<http://www.mific.gob>):

- Virtudes y Valores del Emprendedor:
 - Honestidad.

- Solidaridad.
- Responsabilidad.
- Amistad.
- Excelencia.
- Actitudes del Emprendedor
 - Tener los objetivos claros en la vida.
 - Creer en el propio proyecto
 - Las cosas no suceden por si solas sino que uno mismo hace que sucedan.
 - Dedicar todo el tiempo, recurso y esfuerzo necesario para lograr nuestros objetivos
 - Es necesario tomar riesgos en la vida y disfrutar de estos desafíos.
 - Disponer de gran energía
 - Saber que actuar con honestidad es beneficioso
 - Valorar la perseverancia y el esfuerzo
 - Valor de la educación permanente
 - Comprometerse a trabajar con ética
 - Comprometerse con los factores ambientales y sociales
 - Comprometerse a tener estabilidad en las relaciones personales
 - Ser un buen comunicador
 - Darle la pasión del amor a lo que se hace
 - Ver al fracaso como el camino hacia el éxito
 - Adquirir conocimientos técnicos

- Ser consciente de que el primer capital y el más importante en un emprendimiento es uno mismo

3.5. Tipos de Emprendedor

No todos los emprendedores son iguales aunque posean características comunes, lo cierto es que en muchos casos los emprendedores se ven calificados por el tipo de circunstancias que los llevó a dar su primer paso hacia el emprendedurismo. De acuerdo a ello, existen personas que se hacen emprendedoras al crear su propia empresa y otras llegan a ser emprendedoras por medio de la aplicación de su talento innovador dentro de una empresa u organización ya existente. Por tanto, se le ha calificado a estos dos tipos de emprendedores como sigue (<http://www.mific.gob>):

- *Intrapreneur*: este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.
- *Entrepreneur*: es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un: emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político

Es de hacer notar que, esta concepción de tipos de emprendedores no es totalmente rígida, ya que un emprendedor *entrepreneur* puede ser a su vez *intrapreneur*. Éstos son los empresarios que además de haber utilizado su talento para la creación de su empresa continúan utilizando ese talento para el desarrollar innovaciones dentro de la misma. También, los emprendedores *intrapreneur* pueden pasar a ser *entrepreneur*, y estos son los emprendedores que después de haber trabajado y aplicado su talento para una determinada organización, ahora deciden dar un paso adelante y crear su propia empresa.

3.6. Elementos del Emprendedurismo

Los elementos que definen el emprendedurismo según Cabello (2007), son:

- Ideas: éstas son el sustento básico de toda actividad emprendedora.
- Confianza: la seguridad del emprendedor en sus propias ideas y al animarse a afrontar el desafío, son las bases de todo proyecto, emprendimiento o empresa.
- Plan de negocio: es la expresión profesional del emprendimiento, que proporciona seguridades y garantías en la búsqueda del éxito.

De acuerdo con esta definición de los elementos del emprendedurismo, se tiene una secuencia de concepciones que permite obtener en tres simples pasos el éxito para ser un verdadero emprendedor. Como se sabe, las ideas son el motor que impulsan el mundo y que han determinado todo lo que hoy nos rodea, y es a partir de una idea que nace todo logro, toda creación y todo éxito; son a partir de éstas que se materializa el pensamiento. Pero, para lograr que una idea sea palpable en la realidad, es necesario poseer mucha confianza, es decir mucha fe en sí mismo. Esta confianza puede ganarse a través de la sugestión propia, mediante un sentimiento que debe nacer del interior que eleve a su vez la autoestima; es el sentirse capaz de lograr toda las cosas propuestas y visualizarse como el que ya tiene lo que desea.

En el emprendedurismo es necesaria la confianza, pero el extralimitarse en la mucha confianza puede conducir a acrecentar demasiado el ego, llegando a subestimar o a no tomar en cuenta las situaciones adversas que pueden entorpecer o desviar el objetivo. Es entonces aquí donde esa gran confianza viene a caer estrepitosamente teniendo que sentar nuevamente las bases para su construcción. Por tanto es necesario tener mucha confianza pero a la vez hay que saber sobreponerse a

las dificultades teniendo en cuenta las medidas preventivas que se deban de aplicar. Por último, se tiene el “plan de negocios” que es un término técnico utilizado en el emprendimiento; éste se refiere a que, una vez concebida la idea y teniendo la confianza necesaria para ponerla en marcha, es preciso pensar en la forma de cómo hacer que esa idea se haga realidad. Esto se pone de manifiesto, mediante la visualización y la proyección de las diferentes etapas y procesos; por las que, se debe pasar la idea hasta que ésta se forja y da a luz aquello en lo que se estaba pensando. Este proceso involucra generalmente personas, recursos, tiempo, poder de influencia y persuasión personal.

3.7. Modelos de Emprendedurismo

Adaman y otros (2001), e Iversen y otros (2005), hacen distinción entre empleados y tenedores de tierra, y *entrepreneurs*. Los primeros reciben ingresos fijos, mientras que los *entrepreneurs* asumen cierto grado de incertidumbre en cuanto a los ingresos a obtener. Aquí, la variable que define al emprendedurismo es la incertidumbre (<http://catarina.udlap.mx>).

Las ideas de Jean Baptiste Say (<http://es.wikipedia.org>), se equiparan al *entrepreneur* con el administrador de la empresa, restando énfasis en el factor de incertidumbre y dando prioridad al buen juicio del *entrepreneur* a su habilidad para conjuntar los recursos necesarios para la producción. Con Alfred Marshall (Adaman y otros, 2001), el concepto adquiere también la idea de que el *entrepreneur* constantemente busca oportunidades para reducir costos.

Según Adaman y otros (2001), a partir del siglo XX, las escuelas Austriaca y Neoclásica han dado su punto de vista acerca del concepto, siendo las definiciones de Schumpeter (1949), Knight (1942) y Kirzner (1979) los exponentes principales. El concepto de *entrepreneurs* central a la escuela austriaca, mientras que el desarrollo

de la escuela neoclásica no deja lugar para la actividad empresarial individual. Henrekson (<http://catarina.udlap.mx>), presenta un modelo en el cual las instituciones juegan un papel fundamental en la aparición y en el carácter que desarrollará el emprendedurismo. Entre los modelos desarrollados por estos autores, donde se destacan sus principales aportes al emprendedurismo, se encuentran (<http://catarina.udlap.mx>):

- Emprendedurismo según Schumpeter (1949): Joseph Schumpeter (<http://catarina.udlap.mx>), definió emprendedurismo como el tomar un riesgo y responsabilidad en el diseño e implementación de una estrategia de negocio o de empezar un negocio. Cuando se habla de emprendedurismo aparece la noción de destrucción creativa. Este término se refiere al proceso de transformación que acompaña a innovaciones radicales. Según este autor, las innovaciones llevadas a cabo por los *entrepreneurs* trastocarían el orden de hacer las cosas trayendo consigo una destrucción creativa que volvería obsoletos los viejos inventarios, ideas, tecnologías, habilidades y equipos. Schumpeter hace también una distinción entre el inventor y el *entrepreneur*, pues, aunque el invento sea una innovación, es el hecho de llevarlo al mercado lo que genera una actividad empresarial.
- Emprendedurismo según Kirzner (1979): Israel Kirzner (<http://catarina.udlap.mx>), Parte de la idea de que hay una dualidad compuesta por el conocimiento que un individuo posee sobre cómo asignar los recursos y una conciencia superior que conoce la manera correcta de asignar los recursos. Para Kirzner, una actividad *empresarial* consiste en encontrar una oportunidad de negocio que no esté siendo explotada. Mediante el arbitraje el *entrepreneur* obtiene utilidades empresariales. El arbitraje permite acortar la distancia en precios a través de una transacción benéfica para vendedor, comprador y arbitrajeur, estableciendo un equilibrio en el mercado. Sin embargo, toda vez que diferentes agentes empiezan a realizar la misma actividad, estas utilidades *empresariales* estenden a

desaparecer, y es cuando se restaura el equilibrio.

- Emprendedurismo según Knight (1942): Frank Knight (<http://catarina.udlap.mx>), brinda una definición ecléctica de emprendedurismo. Para Knight, el *entrepreneur* debe asumir la incertidumbre derivada de situaciones excepcionales, y define tres funciones concretas del *entrepreneur*: (1) liderazgo en cambios e innovaciones; (2) adaptabilidad a los cambios; y (3) soporte del riesgo generados por eventos fortuitos. La diferencia principal entre Schumpeter y Knight radica en la posición respecto al riesgo: Knight dice que éste debe correr por parte del *entrepreneur*; Schumpeter (<http://catarina.udlap.mx>), menciona que lo debe soportar el capitalista. Otra diferencia radica en que el enfoque de Schumpeter consiste en definir emprendedurismo y a partir de este concepto, los *entrepreneurs* son las personas que llevan a cabo las actividades emprenduriales. Knight, en cambio, al poner énfasis en el elemento del soporte del riesgo, parte del individuo (*entrepreneur*), y el conjunto de sus actividades comprende el emprendedurismo (<http://catarina.udlap.mx>).
- Emprendedurismo según Henrekson (2007): Para Henrekson (<http://catarina.udlap.mx>), el emprendedurismo puede entenderse como la búsqueda de rentas, sean estas Ricardianas o Marshallianas. Según Henrekson: (1) la actividad del *entrepreneur* puede ser tanto la creación de oportunidad como la respuesta a las circunstancias existentes, donde los *entrepreneurs* asumen riesgos a pesar de la incertidumbre; (2) emprendedurismo es una función llevada a cabo por individuos específicos cuyas actividades pueden ser productivas, improductivas o incluso destructivas desde una perspectiva social; (3) se puede asumir que los *entrepreneurs* se dirigirán hacia las actividades que ellos esperan les brinden la mayor ganancia; (4) una persona se puede decir que hace una actividad emprendurial si, por sí misma o en equipos, dentro o fuera de una organización percibe y crea nuevas oportunidades económicas e introduce su idea en el mercado a pesar de la incertidumbre.

3.8. Perfil de un Emprendedor

Para ser un emprendedor se requiere tener cierto perfil, ciertas aptitudes y ciertas características de personalidad. No es una tarea fácil identificar con claridad cual debe ser el perfil de un emprendedor, pero a rasgos generales, un emprendedor debería cumplir con las siguientes cualidades (<http://www.emprendepyme.net>):

- Creatividad e innovación.
- Claridad de ideas.
- Capacidad de afrontar y asumir riesgos.
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas.
- Saber priorizar.
- Capacidad de comunicar y socializar.
- Tenacidad y persistencia.
- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias.
- Optimismo.

El emprendedor no actúa aislado sino que el desarrollo de su proyecto, su puesta en marcha, su crecimiento y éxito, van a depender de las relaciones que establezca en diferentes ámbitos, por lo que conviene que tenga facilidad para las relaciones personales, la comunicación y la negociación (<http://www.gerencie.com>).

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL
EMPRENDEDURISMO EN LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO HOSPITAL ANTONIO
PATRICIO DE ALCALÁ

41. Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre

El Hospital Universitario “Antonio Patricio de Alcalá”, es una empresa pública que desde el año 1996 y según decreto 1075 publicado en gaceta oficial N° 179, se transforma en servicio Autónomo con personalidad jurídica propia y dependiente administrativamente de la fundación del Estado Sucre para la Salud (FundaSalud).

Fue la primera institución de la provincia fundado en 1789, por el sacerdote cumanés Arcediano Don Antonio Patricio de Alcalá, se construyó y funcionó para la prestación de servicios médicos – hospitalarios, construido en Cumaná en el último tercio del Siglo XVIII, este sacerdote poseedor de una fortuna personal dispuso de una amplia mansión de su propiedad para la reclusión y atención médica de enfermos de bajos recursos económicos, el cual se le dio el nombre de la “Caridad” y su sostenimiento fue costado por el mismo benefactor. El terremoto de 14 de diciembre de 1797 causó algunos estragos en el edificio del Hospital ubicado en el

histórico barrio de “Nuestra Señora de la Paz”, ubicado a poca distancia del río Manzanares (Rondón, 2011).

Los terremotos de 1853 y 1929 produjeron graves daños en la estructura, reduciendo la capacidad funcional de este centro hospitalario, el primero construido en el oriente del país. Durante el año 1910 se le hicieron modificaciones de emergencias y fue entonces cuando se le dio el nombre de “Hospital Alcalá”, en homenaje a su fundador. El cual prestó auxilio médico a la población cumanesa hasta el año 1945 a partir de esa fecha fue trasladada a una edificación ubicada en la avenida Bermúdez.

Para finales de la década de los setenta, se cambia el hospital para sus edificaciones de la calle Bolívar, en ella se cuenta con los servicios indispensables para el servicio de la comunidad, por esta razón el 19 de mayo de 1978, es elevado a la jerarquía de Hospital Universitario, mediante el convenio firmado entre la Universidad de Oriente y el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (hoy Ministerio del Poder Popular para la Salud), dando así inicio a los cursos de postgrado médicos en Obstetricia, Ginecología y Anestesiología.

En 1987 se construyeron edificaciones, para emergencia y observación tanto de adultos como pediátrica, ya que las anteriores resultaban importantes para atender la gran demanda de usuario.

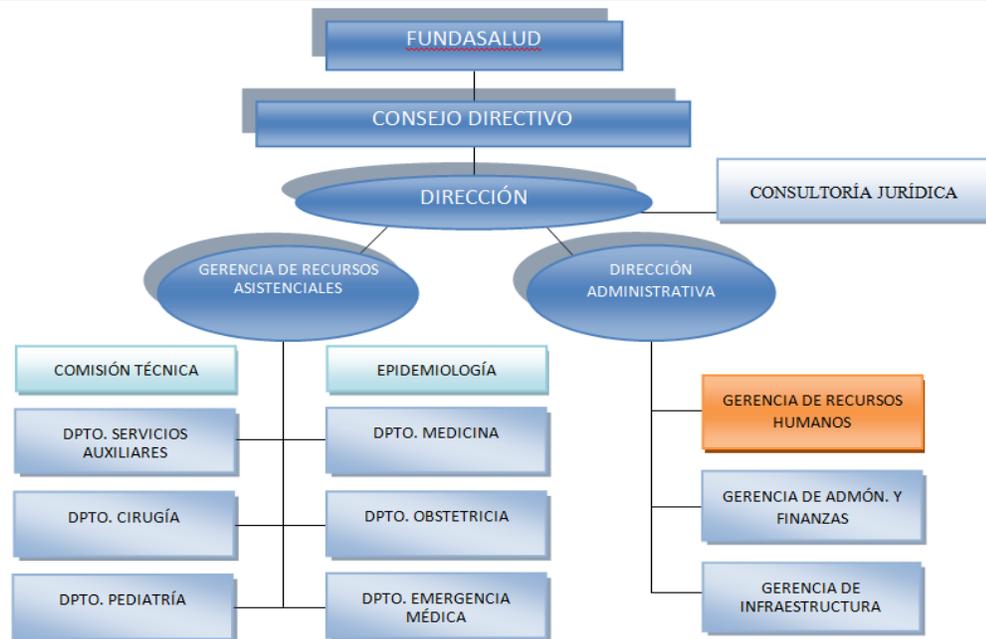
El día 17 de marzo del año 1995, se gestiona a través del proceso descentralizador en el que avanza la nación y en su defecto el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, que es hasta este momento el encargado de vigilar y aportar al hospital los recursos necesarios para su funcionamiento; el otorgamiento a la Gobernación del estado Sucre, el manejo de Sahuapa, y todos los hospitales y centros especializados prestadores de servicios de salud pública de Estado, con el fin de

alcanzar una mayor y mejor administración de los recursos y poder así atender con mayor eficacia y eficiencia las necesidades de la población y de la misma institución.

A partir del 10 de octubre del año 1996, según Decreto 1045 de la Gaceta Oficial de estado Sucre se establece que el Hospital Universitario “Antonio Patricio de Alcalá” , tendrá carácter de servicio autónomo sin personalidad jurídica adscrito a la Fundación del estado Sucre para la Salud, denominándose así como Servicio Autónomo Hospital Universitario “Antonio Patricio de Alcalá” (Sahuapa).

En la actualidad, el Sahuapa, continua prestando servicios a la comunidad en el área Medica-Quirúrgica y Psicosocial (Rondón, 2011). Y cuenta con una estructura organizativa que facilita la dirección del mismo, brindando así la información necesaria para saber cuál debe ser la asignación de áreas de responsabilidad correspondientes en cada uno de los niveles jerárquicos, definiendo los grados de autoridad que se necesitan para llevar a cabo los procesos para la buena conducción y dirección de la institución (ver figura N° 3).

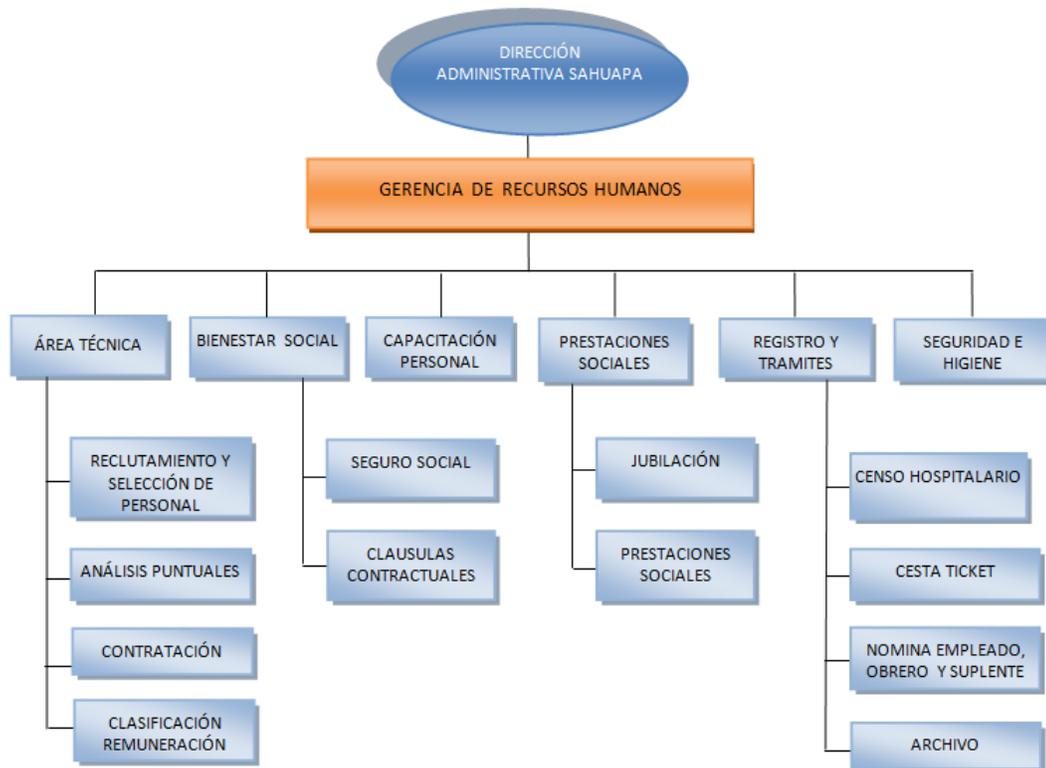
Figura N° 3. Estructura Organizativa del SAHUAPA



Fuente: Coordinación de informática del SAHUAPA, 2012.

Dentro de esta estructura organizativa se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos (ver figura N° 4), la cual atiende todo lo relacionado en el área de Recursos Humanos de la institución, movimientos de personal, jubilaciones, desincorporaciones, reintegros, registro, pensiones, tramitación de permisos, bonos, constancias de trabajo y trato con los gremios de los empleados, obreros y profesionales que laboran en este centro hospitalario. Ejecuta las actividades relacionadas con el trámite de ingreso y promoción del personal. Planifica la selección, desarrollo del personal y reposición de cargos, de acuerdo a necesidades. Aplica los aspectos normativos que rigen la prestación del servicio de los trabajadores con la Institución en forma correcta y oportuna, así como el cumplimiento de los compromisos legales y contractuales contraídos con los mismos.

Figura N° 4. Organigrama Estructural de la Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: Coordinación de informática del SAHUAPA, 2012.

La visión de esta gerencia según Rondón (2011:8), es “ser el órgano asesor especializado en materia de personal que garantice el cumplimiento de las Leyes, políticas, normativas y convenios internos dentro de la institución”, y su misión consiste en: “captar, desarrollar y mantener dentro de un clima laboral armónico el Talento Humano, Médico, Administrativo, Obrero y todo el personal asistencial que requiere como apoyo para cumplir con las funciones que le han sido asignadas”.

Las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos según Rondón (2011), se podrían dividir en dos tipos:

- Relacionadas con la gestión del personal:
 - Planificación de plantillas y descripción del puesto de trabajo.

- Reclutamiento y selección de personal.
- Acogida de nuevos trabajadores.
- Valoración del puesto de trabajo y retribución.
- Evaluación del desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Prevención de riesgos laborales.
- Relacionadas con la Administración de personal:
 - Trámites relacionados con la Seguridad Social y su acción protectora.
 - Elaboración de nóminas.
 - Trámites de contratación.
 - Trámites relacionados con la finalización de la relación laboral.
 - Información.

La Gerencia de Recursos Humanos está conformada por seis (6) coordinaciones que se mantienen en una interacción clara de intercambio de comunicación, y que se ocupan de guardar la relación de trabajo concerniente a la masa laboral existente en la institución. Dentro de estas coordinaciones se encuentran:

- Coordinación de Áreas Técnicas: es la principal dependencia de la dirección de personal, ya que en ella nace toda la parte analítica del área de Recursos Humanos, esta cumple con actividades administrativas de suma importancia para la gestión empresarial.
- Coordinación de Registros, Trámites y Nóminas: coordinación de gran peso e importancia en la Gerencia de Recursos Humanos, ya que es la encargada del ingreso y egreso en nómina del personal, garantizar y tramitar el pago oportuno de los salarios y demás beneficios y deducciones que tengan derecho los trabajadores de la Institución, con base en las normas y acuerdos vigentes. En ésta se realiza la

nómina que debe ser enviada a la Gerencia de Administración y Finanzas del Sahuapa para su debido trámite y aprobación ante Fundasalud. También, se realiza recibo de salarios, documento que es entregado a los trabajadores previamente enviados a la Coordinación de Tesorería del Sahuapa en el que se refleja la retribución de los trabajadores.

- Coordinación de Bienestar Social: ésta es la coordinación donde se trabaja con todas las cláusulas socioeconómicas que benefician a los trabajadores tales como el Contrato Macros, el cual pauta: HCM (hospitalización, cirugía y maternidad), prótesis, medicina, becas estudiantiles y útiles escolares para los hijos de los trabajadores, trámites ante el Seguro Social Obligatorio para afiliación, ingreso y egreso del personal, constancia de cotización del FAOV (Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda), entre otros beneficios.
- Coordinación Prestaciones Sociales: coordina, registra y realiza el cálculo por concepto de prestaciones sociales, deudas, monto del fideicomiso personal y otros beneficios de todos los trabajadores que laboran en la institución tomando en cuenta los años de servicio para su respectivo trámite de jubilación y exoneración.
- Coordinación de Capacitación, Profesionalización y Desarrollo: coordinación que tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al trabajador para su crecimiento profesional en determinado puesto en la institución o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base en este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación. Tramita todo lo referente a la aceptación de pasantes de las distintas instituciones educativas que la soliciten.
- Coordinación de Gestión de Riesgos, Seguridad e Higiene: es la coordinación que mediante un conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconoce, evalúa y controla aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud.

Asimismo, se encarga de desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

La Gerencia de Recursos Humanos posee diversas relaciones externas con otras unidades que forman parte de la institución, entre las cuales se mencionan:

- Fundasalud: guarda una relación en primer lugar dentro de la línea de mando, por ser ésta la institución que funciona como ente rector de la organización Servicio Autónomo Hospital “Antonio Patricio de Alcalá”.
- Dirección del Sahuapa: esta gerencia tiene importante relación con la dirección, ya que la misma es la máxima autoridad de la institución, por lo que debe darle visto bueno a todos los movimientos administrativos que se ejecuten en ella.
- Gerencia de Administración y Finanzas: su relación se basa en trámite financiero. En ésta se gestionan las cancelaciones de las nóminas de pagos por los diferentes conceptos que maneja la gerencia de Recursos humanos, entre otros asuntos de importancia para la realización de prestación de servicio de la oficina de personal.
- Coordinación de Informática: dependencia del Servicio Autónomo Hospital Universitario “Antonio Patricio de Alcalá”, que maneja toda la sistematización de la institución, ya que ésta se maneja en sistema de red, con otras dependencias de la institución y así también con Fundasalud.
- Unidad de Auditoría Interna: se encarga de ejecutarle el control posterior, bajo una exhaustiva revisión de todas las nóminas que surgen de la gerencia. En caso que lo amerite.

Además, esta Gerencia tiene relaciones de mando directo con Fundasalud y la Dirección general del Sahuapa.

4.2. Bases Legales Asociadas a las Actividades que se Desarrollan en la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.

Las bases legales son opcionales y se desarrollan cuando la investigación tiene una implicación legal (<http://www.todoexpertos.com>). En algunas investigaciones en ciencias sociales no se hace uso de ellas, sin embargo en ciencias, como: economía, administración y contaduría pública la fundamentación legal juega un papel determinante en la viabilidad y propuestas reales. Con ello se impide o disminuye la posibilidad de estar enfocando una investigación hacia un objeto determinado con sentido teórico pero descontextualizado (<http://carlosvelasquez.crealblog.com>).

Para la constitución, avance y desarrollo de los hospitales y clínicas es necesario que estos se rijan por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); de la cual se derivan todo el conjunto de leyes que se aplican en el país. En lo que respecta al objeto de estudio se encuentran leyes tales como: la Ley Orgánica de Salud (2007), la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012), y la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). El artículo 7 señala: “la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta constitución”.

El artículo 83 de la Constitución hace mención a la salud como un derecho social:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado

promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

El artículo 85 de la Constitución Nacional hace referencia al financiamiento del sistema público nacional de salud al expresar lo siguiente:

El financiamiento del sistema público nacional de salud es obligación del Estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley. El Estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria. En coordinación con las universidades y los centros de investigación, se promoverá y desarrollará una política nacional de formación de profesionales, técnicos y técnicas y una industria nacional de producción de insumos para la salud. El Estado regulará las instituciones públicas y privadas de salud.

En concordancia con lo que expresa nuestra ley principal, el Estado mediante el personal que labora en los organismos de salud, garantizará una vida óptima, inmune y fortalecida a través de los centros de salud público.

- Ley Orgánica de Salud (1998). Se encarga de regular todo lo relacionado al sector salud. artículo 3 de esta ley, se refiere a que los servicios de salud garantizarán la protección de la salud en todo el país:

Los servicios de salud garantizarán la protección de la salud a todos los habitantes del país y funcionarán de conformidad con los siguientes principios:

- Principio de Universalidad: Todos tienen el derecho de acceder y recibir los servicios para la salud, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- Principio de Participación: Los ciudadanos individualmente o en sus organizaciones comunitarias deben preservar su salud, participar en la programación de los servicios de promoción y saneamiento ambiental y en la gestión y financiamiento de los establecimientos de salud a través de aportes voluntarios.
- Principio de Complementariedad: Los organismos públicos territoriales nacionales, estatales y municipales, así como los distintos niveles de atención se complementarán entre sí, de acuerdo a la capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa de los mismos.
- Principio de Coordinación: Las administraciones públicas y los establecimientos de atención médica cooperarán y concurrirán armónicamente entre sí, en el ejercicio de sus funciones, acciones y utilización de sus recursos.
- Principio de Calidad: En los establecimientos de atención médica se desarrollarán mecanismos de control para garantizar a los usuarios la calidad en la prestación de los servicios, la cual deberá observar criterios de integralidad, personalización, continuidad, suficiencia, oportunidad y adecuación a las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales.

Además, el artículo 12 de la Ley Orgánica de Salud, establece lo siguiente:

Para el desarrollo de las disposiciones contenidas en esta Ley, se dictarán entre otros, los reglamentos relativos a las siguientes actividades:

- Los lineamientos para la elaboración del Plan Nacional de Salud y su seguimiento.
- Los servicios de promoción y conservación de la salud, saneamiento ambiental, atención médica e investigación científica y contraloría sanitaria.
- La organización, funcionamiento y financiamiento de los establecimientos de atención médica.
- La ejecución y coordinación de los procesos de descentralización administrativa de los servicios para la salud.

- La organización del sistema de información del Registro Nacional de Salud.

El artículo 59, hace referencia al personal en ciencias de salud:

El ejercicio de las profesiones en ciencia de la salud dentro de la Administración Pública en salud, estará fundamentado en un sistema de normas y procedimientos relativos a ingresos, traslados, ascensos, remuneración, prohibiciones, sanciones y demás aspectos relativos a la prestación del servicio, todo lo cual se regirá por las disposiciones en las leyes de ejercicio de las profesiones correspondientes, la Ley de Carrera Administrativa, la Ley Orgánica del Trabajo y las Convenciones Colectivas del Trabajo.

De allí que, esta ley establezca todos las normas y procedimientos a llevarse a cabo en los organismo de salud, mencionando con objetividad cómo debe ser el servicio prestado, la extensión del servicio y, las implicaciones que trae consigo una mala gestión del personal que labora en los distintos organismos de dicho sector.

- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012). Esta ley establece los deberes y derechos que tienen tanto los trabajadores y trabajadoras como el patrono, en el ambiente laboral, por tanto, es imprescindible que toda organización deba regirse por la misma.

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los

derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

Artículo 3. Esta Ley regirá las situaciones y relaciones laborales desarrolladas dentro del territorio nacional, de los trabajadores y trabajadoras con los patronos y patronas, derivadas del trabajo como hecho social. Las disposiciones contenidas en esta ley y las que deriven de ella rigen a venezolanos, venezolanas, extranjeros y extranjeras con ocasión del trabajo prestado o convenido en el país y, en ningún caso, serán renunciables ni relajables por convenios particulares. Los convenios colectivos podrán acordar reglas favorables al trabajador y trabajadora que superen la norma general respetando el objeto de la presente Ley.

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Artículo 35. Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

Artículo 40. Se entiende por patrono o patrona, toda persona natural o jurídica que tenga bajo su dependencia a uno o más trabajadores o trabajadoras, en virtud de una relación laboral en el proceso social de trabajo.

Artículo 99: El salario se estipulará libremente, pero en ningún caso será inferior salario mínimo fijado por el Ejecutivo Nacional, conforme a la Ley.

Artículo 100. Para fijar el monto del salario se tendrá en cuenta:

1. La satisfacción de las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador, la trabajadora, sus familiares y dependientes, que les permitan una vida digna y decorosa.
2. La justa distribución de la riqueza como el reconocimiento del mayor valor del trabajo frente al capital.
3. La cantidad y calidad del servicio prestado.
4. El principio de igual salario por igual trabajo.
5. La equivalencia con los salarios devengados por trabajadores y trabajadoras de la localidad, o de aquellos y aquellas que presten el mismo servicio.

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para hacer descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

La relevancia de dicha ley, reside en que esta vela por los derechos que invisten a los trabajadores y trabajadoras, tanto del sector público como del sector privado, tanto venezolanos como extranjeros. Resguardando así la calidad de vida del trabajador y de su familia. Al mismo tiempo contiene las obligaciones que debe tener el empleado con su patrono, como las responsabilidades en su espacio de trabajo.

- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). El artículo 3 de esta ley, señala quienes pueden ser considerados como funcionarios públicos.

Funcionario o funcionaria público será toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente.

Con respecto a la gestión de la función pública, el artículo 6 reza lo siguiente:

La ejecución de la gestión de la función pública corresponderá a las oficinas de recursos humanos de cada órgano o ente de la Administración Pública, las cuales harán cumplir las directrices, normas y decisiones del órgano de dirección y de los órganos de gestión correspondientes.

En lo que respecta a las oficinas de Recursos Humanos, esta misma ley establece mediante el artículo 10, lo siguiente:

Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

1. Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.
2. Elaborar el plan de personal de conformidad con esta ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.
3. Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que establezca en los reglamentos de esta ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.
4. Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de Administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.
5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
6. Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación de personal.
7. Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

8. Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.
9. Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.

El artículo 57, cita la evaluación del desempeño:

La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.

Artículo 59. Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Artículo 61. “Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionamiento en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos”.

El artículo 63, de la presente Ley indica como está comprendido el desarrollo del personal, al expresar:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que se asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

La ejecución de las directrices que deba cumplir el funcionario público atañe al objeto de estudio, por conformar este parte de este sector en específico. Los cuales deben hacer valer con dedicación y empeño el nombramiento que se les confiere, a través del buen desempeño de sus labores. Al igual que los trabajadores del sector

privado, esta ley establece el proceso de capacitación y evaluación de la funciones que realicen, en virtud de aplicar medidas que corrijan las fallas en el momento preciso.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2010). En su artículo 2, señala:

La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, y estará regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

De allí que, el artículo 6 haga mención a los entes que están sujetos a esta Ley, al expresar:

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

1. La República
2. Los estados
3. El Distrito Metropolitano de caracas y el Distrito Alto Apure.
4. Los distritos.
5. Los municipios.
6. Los institutos autónomos.
7. Las personas jurídicas estatales de derecho público.
8. Las sociedades mercantiles en las cuales la república o las demás personas a que se refiere el presente artículo tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social. Quedaran comprendidas además, las sociedades de propiedad totalmente estatal, cuya función, a través de la posesión de acciones de otras sociedades, sea coordinar la gestión empresarial pública de un sector de la economía nacional.

9. Las sociedades mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el numeral anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social.
10. Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidas por algunas de las personas referidas a este artículo, cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio, efectuados por una o varias de las personas referidas en el presente artículo, represente el cincuenta por ciento o más de su presupuesto.

El artículo 9. Hace referencia al sistema presupuestario: el sistema presupuestario está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes y órganos del sector público.

Por ser el Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá un órgano del sector público, el mismo es financiado por el Estado, el cual destina a este el ingreso pretendido por concepto de pago personal, compra medicamentos, adquisición equipos, entre otros requerimientos que sean precisos para el normal funcionamiento de dicho centro de atención.

4.3. Elementos Externos que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre, en Relación al Emprendedurismo

El análisis de los elementos externos de una organización, le ayuda a establecer cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la misma, permitiendo así conocer aquellas situaciones fuera del contexto organizacional que pueden afectar o beneficiar el desarrollo de sus actividades, y las mismas no pueden ser controladas por la organización. Sin embargo, éstas pueden ser aprovechadas con el fin de considerar las ventajas que se tienen para contrarrestar las desventajas.

Para analizar los elementos externos relacionados con el emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa), Cumaná - estado Sucre, fue necesario aplicar una encuesta, modalidad cuestionario (ver anexo N° 1), a una población conformada por once (11) trabajadores que laboran en ella. De los 11 cuestionarios entregados solo lograron recibirse 7, los cuales representarán el 100% de esta investigación.

Para obtener toda la información relacionada con los elementos externos relacionados con el emprendedurismo que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, el cuestionario, fue estructurado considerando las siguientes dimensiones:

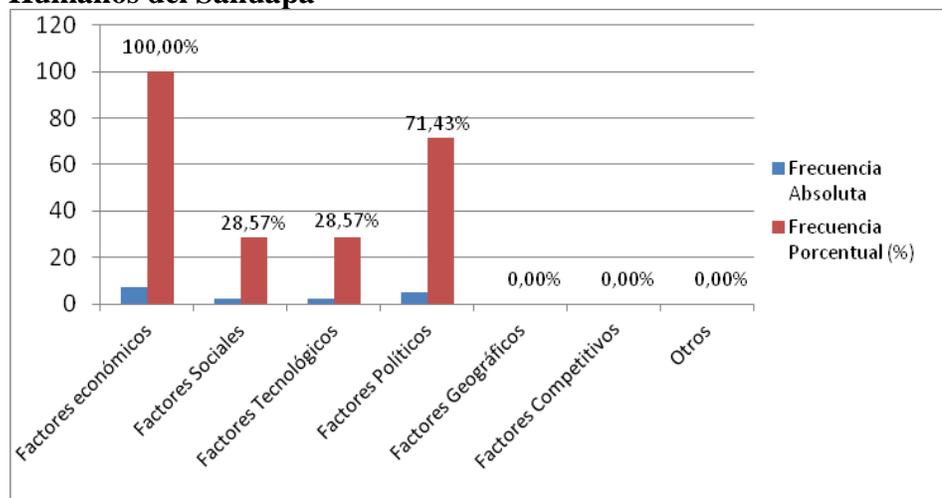
- Aspectos Generales.
- Factores Económicos.
- Factores Sociales.
- Factores Tecnológicos.
- Factores Políticos y Legales.
- Factores Geográficos.

4.3.1. Aspectos Generales

La organización debe considerar los factores que la asedian, para así lograr que sus operaciones se efectúen de manera efectiva. Sobre los aspectos generales, se consultó al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, cuáles factores del ambiente externo inciden directamente en las actividades emprendedoras de esta Gerencia, y el 100% de ellos coincidió en los factores económicos, además un 28,57% señaló los factores sociales y tecnológicos, y un 71,43% concordó con los factores políticos; cabe indicar que, ninguno de los encuestados señaló los factores geográficos y competitivos, tal como se observa en el gráfico N° 1. Asimismo, se le

consultó al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, cuál de los factores externos mencionados anteriormente tiene mayor influencia en dichas actividades, y el 57,14% de los encuestados coincidió que son los económicos, mientras que el 42,86% restante admitió que son los factores políticos los que más repercuten en las actividades que realiza la Gerencia.

Gráfico N° 1. Factores del ambiente externo que influyen directamente en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

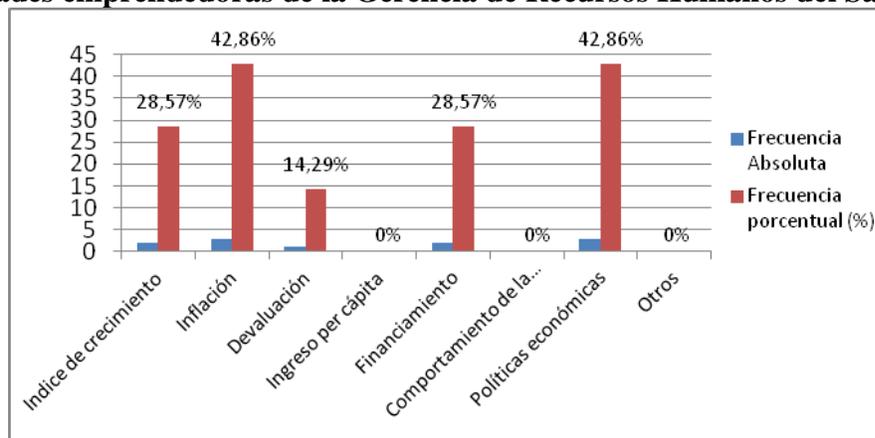


Fuente: Autoras, 2012

4.3.2. Factores Económicos

Son aspectos de representación económica que inciden positiva o negativamente dentro del contexto organizacional, regularizando así las acciones que efectuadas dentro de la misma. Sobre este aspecto se consultó, cuáles factores económicos inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos, y un 28,57% de los encuestados indicó el índice de crecimiento y el financiamiento, el 42,86 % señaló la inflación y las políticas económicas, un 14,29% acotó, además, que la devaluación monetaria también influye (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2. Aspectos económicos que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

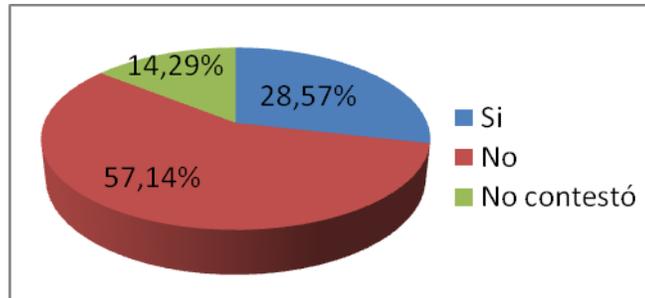


Fuente: Autoras, 2012

Con relación a la situación económica actual del país, se consultó si ésta afecta las actividades emprendedoras realizadas por la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y el 100 % de los encuestados indicó que si las afectan. De este 100%, el 57,14% de los encuestados indicó que las beneficia, un 28,57 % indicó que no las beneficia, y el 14,29% restante no respondió (ver gráfico N° 3). Indicando, a su vez, el 50% que las beneficia en un grado medio y el otro 50% que es beneficiosa en un grado bajo (ver gráfico N° 4). Aun cuando los encuestados manifestaron que la situación económica actual no las afecta, por ser ésta una unidad que depende de un organismo público, las investigadoras consideran que la misma tiene una incidencia alta en el desarrollo de las actividades emprendedoras.

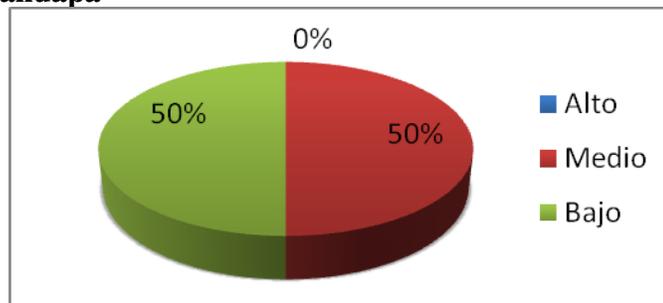
Gráfico N° 3. Efecto de la situación económica actual del país y el desarrollo

de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

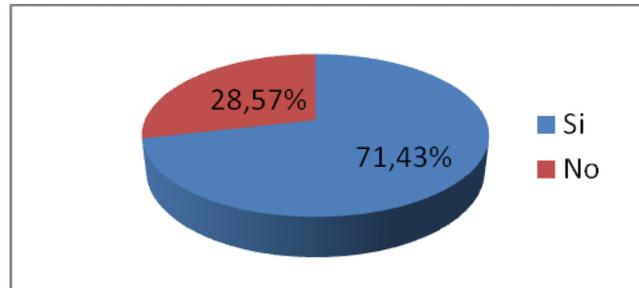
Gráfico N° 4. Grado de beneficencia de la situación económica actual del país con el surgimiento de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

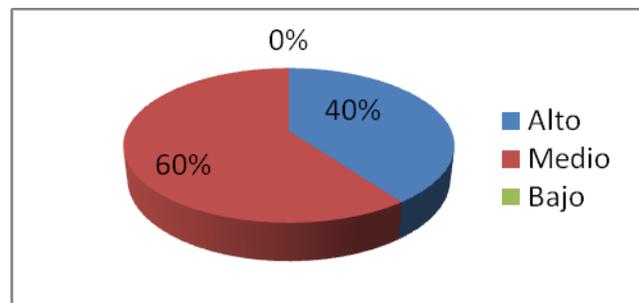
También, se consultó sí la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y se obtuvo el siguiente resultado: un 71,43% de los encuestados indicó que las afectan, y el otro 28,57% respondió que no las afectan (ver gráfico N° 5). De los encuestados que señalaron que las afectan, un 60% señaló que las afectan en un grado medio y el otro 40% señaló que las afecta en un alto grado (ver gráfico N° 6).

Gráfico N° 5. Efecto de la inflación y el índice de desempleo en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

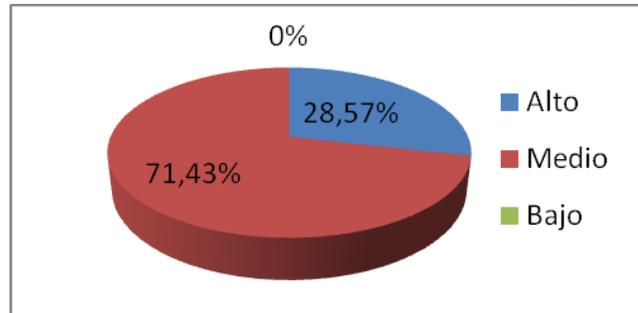
Gráfico N° 6. Grado que afecta la inflación y el índice de desempleo en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

En lo que respecta a sí las políticas económicas implementadas por el Gobierno Nacional inciden en el desarrollo de actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, se pudo conocer que el 100% de los encuestados respondió de forma positiva. No obstante, de ese 100%, un 28,57 % de los encuestados indicó que inciden en un alto grado, y el otro 71,43 % respondió que inciden en un grado medio (ver gráfico N° 7).

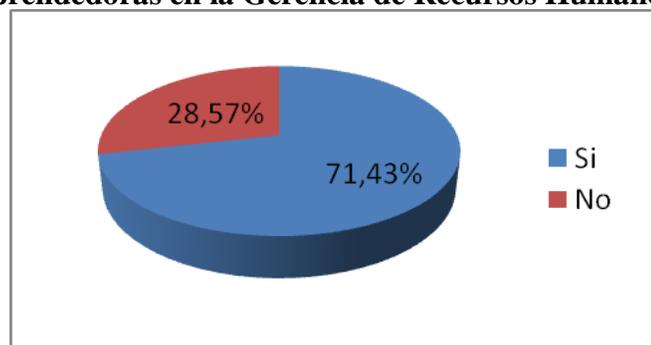
Gráfico N° 7. Grado de incidencia de las políticas económicas sobre las ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

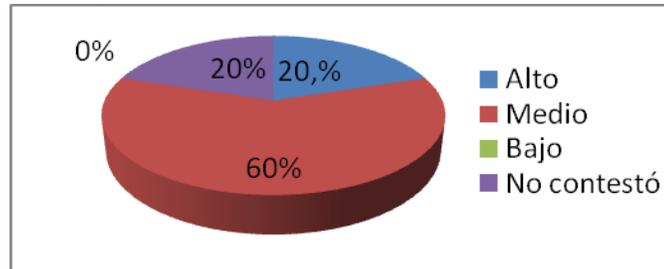
En lo que concierne a sí la devaluación monetaria tiene incidencia sobre el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humano del Sahuapa, tal como se muestra en el gráfico N° 8, el 28,57% de los encuestados respondió que si tiene incidencia, en contraposición al 71,43% restante que respondió que no la tiene. De los encuestados que respondieron afirmativamente, un 20% indicó que la devaluación monetaria incide en dichas actividades en un alto grado y 60% respondió que incide en un grado medio, y el 20% restante no contestó (ver gráfico N° 9).

Gráfico N° 8. Incidencia de la devaluación monetaria sobre el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Gráfico N° 9. Grado de incidencia de la devaluación monetaria las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

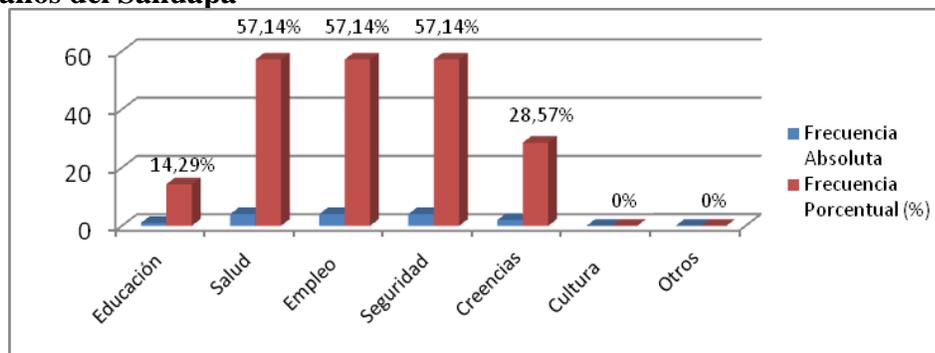


Fuente: Autoras, 2012

4.3.3. Factores Sociales

Son los distintos aspectos que definen la sociedad que envuelve a una determinada organización. En función de ese aspecto, se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, acerca de los factores sociales que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras en esta Gerencia y el 14,29% de personas encuestadas señaló la educación, un 57,14 % coincidió con la salud, el empleo y la seguridad, y el 28,57% optó por las creencias (ver gráfico N° 10).

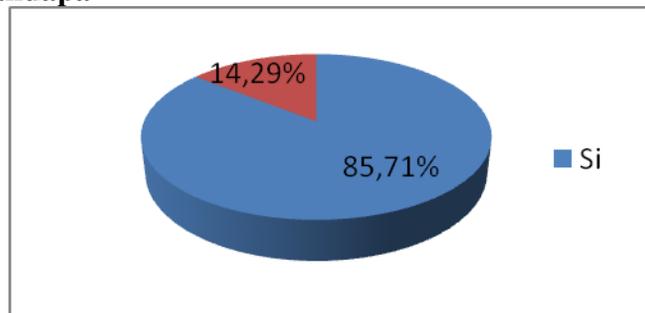
Gráfico N° 10. Factores sociales que inciden en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

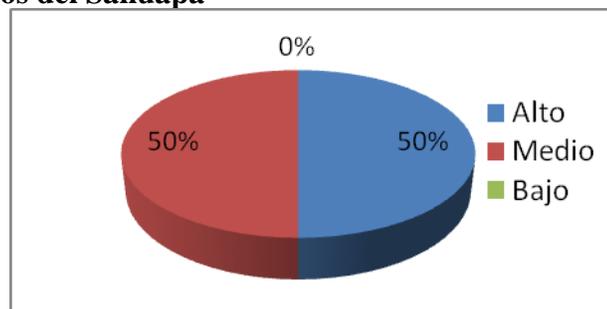
Al consultarle a los empleados de la Gerencia de recursos Humanos sí la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas, afectan las actividades emprendedoras de dicha gerencia, un 85,71% respondió que sí las afectan y el otro 14,29% respondió que no las afectan (ver gráfico N° 11). Sin embargo, de los encuestados que indicaron que sí las afectan, un 50% señaló que las afectan en un grado alto, mientras que el otro 50% respondió que las afectan en grado medio (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 11. Efecto de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Gráfico N° 12. Grado de afectación de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

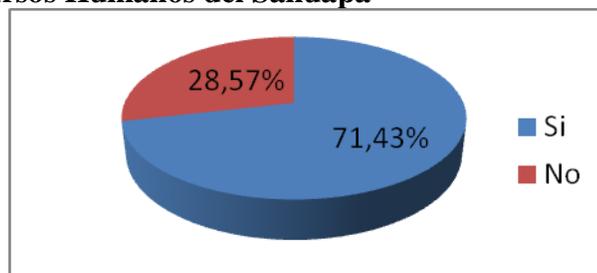


Fuente: Autoras, 2012

Cuando se indagó sí los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de

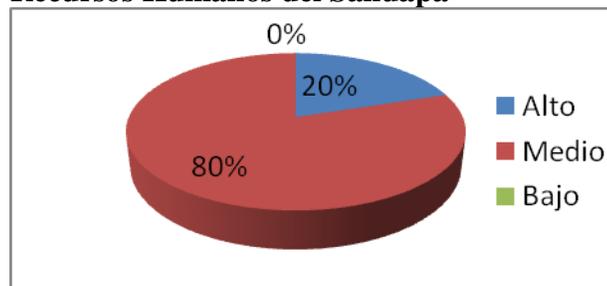
Recursos Humanos del Sahuapa, el 71,43 % de los encuestados consideró que si afectan, mientras que la porción restante 28,57 %, respondió que no afectan, tal como se muestra en el gráfico N° 13. Asimismo, se consultó el grado en el que estos programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno afectan el desarrollo de actividades emprendedoras en dicha Gerencia, a lo que el 80% de los encuestados que respondió afirmativamente, indicó que afectan en un grado medio, y el otro 20% señaló que en un grado alto (ver gráfico N° 14).

Gráfico N° 13. Efecto de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Gráfico N° 14. Grado que afectan los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

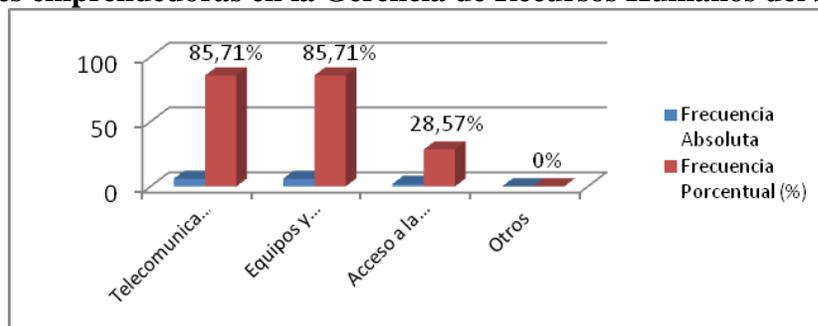


Fuente: Autoras, 2012

4.3.4. Factores Tecnológicos

La tecnología es un elemento fundamental para el avance de las actividades en toda organización, ya que la misma permite que las organizaciones utilicen menos tiempo y costo al momento de realizar sus tareas, ayudándole a estar a la par con las evoluciones en la actualidad. En sintonía con lo anterior, se consultó al personal que labora en la Gerencia, sobre los aspectos tecnológicos que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y un 85,71 % de los encuestados indicó las telecomunicaciones, equipos y herramientas innovadoras, y un 28,57% coincidió en la opción acceso a la tecnología (ver gráfico N° 15).

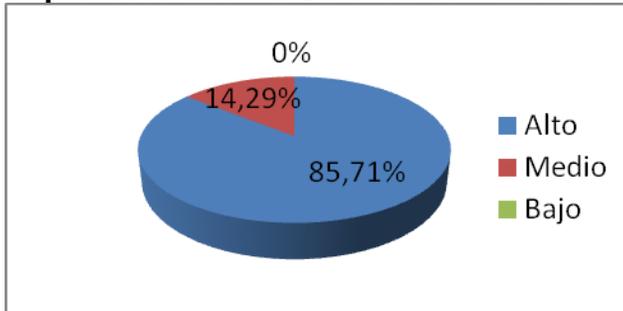
Gráfico N° 15. Aspectos tecnológicos que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Asimismo, se consultó si actualmente los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones y computación, podrían considerarse beneficiosos para el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y el 100 % de los encuestados respondió que sí. No obstante, de ese 100%, un 85,71% de los encuestados consideró que estos avances tecnológicos son beneficiosos en alto grado, y el otro 14,29% indicó que eran beneficiosos en un grado medio, tal como se visualiza en el gráfico N° 16.

Gráfico N° 16. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y computación para el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

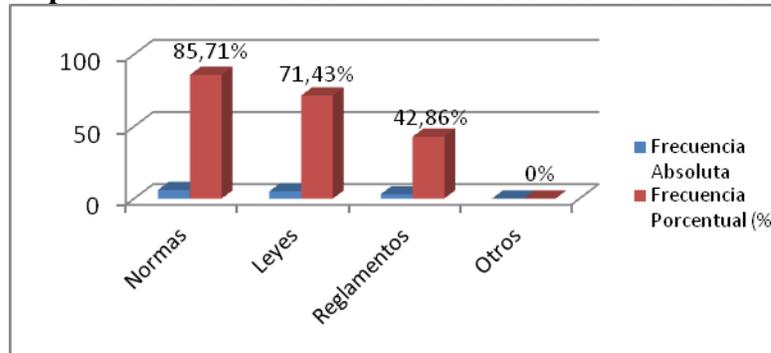


Fuente: Autoras, 2012

4.3.5. Factores Políticos

Existen una gran variedad de factores políticos que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos humanos del Sahuapa, por ende, cuando se consultó sobre estos elementos, un 85,71 % de los encuestados coincidió que entre los aspectos que afectan a estas actividades se encuentran las normas, un 71,43 % coincidió que son las leyes, y un 42,86%, también señaló los reglamentos como factores incidentes (ver gráfico N° 17).

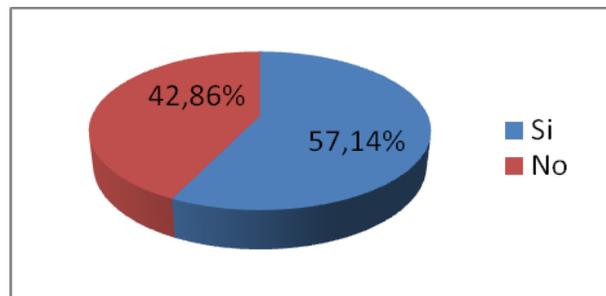
Gráfico N° 17. Aspectos políticos y legales que inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

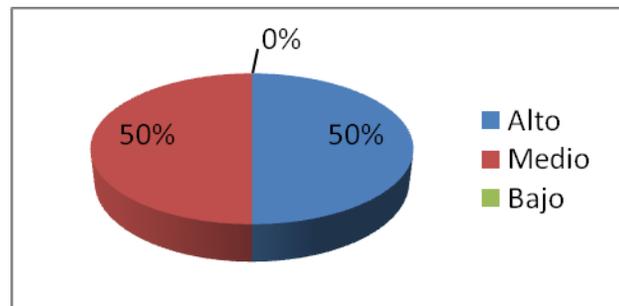
También, se consultó si la situación política actual del país beneficia la implementación de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y el 57,14% de los encuestados manifestó que sí las benefician, mientras que el otro 42,86% indicó que no la benefician, tal como se visualiza en el gráfico N° 18. Sin embargo, de ese 57,14 % que indicó la situación política como beneficiosa para la implementación de ideas emprendedoras, un 50% respondió que la incidencia de la situación política es en alto grado, mientras que el otro 50% indicó que afecta en un grado medio (ver gráfico N° 19).

Gráfico N° 18. Incidencia de la situación política actual del país en la implementación de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Gráfico N° 19. Grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

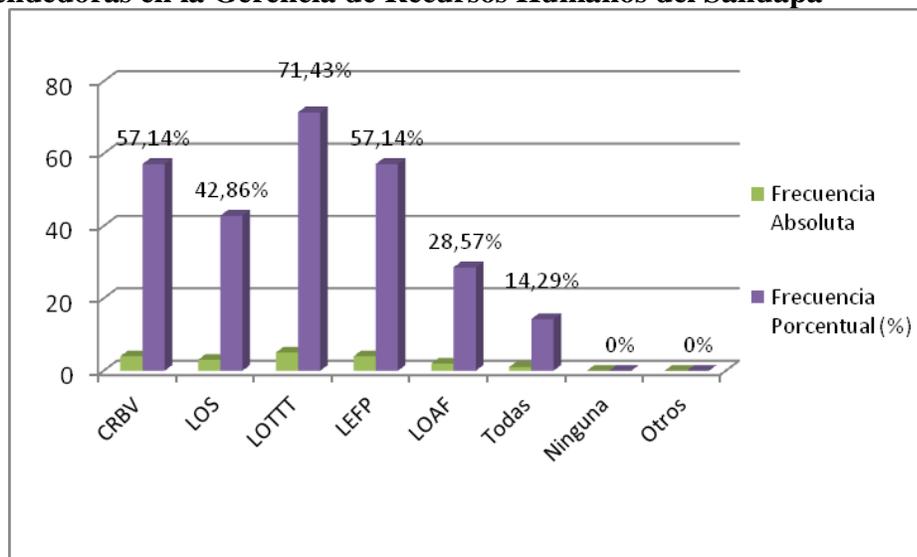


Fuente: Autoras, 2012

Con respecto a cuál de las leyes impulsa el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, un 57,14% de los encuestados coincidió en la Constitución y la Ley del Estatuto de la Función Pública, un 71,43% indicó la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, un 42,86% coincidió en la Ley Orgánica de Salud, un 28,57% indicó la ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Publico y un 14,28 % señaló que todas las leyes mencionadas anteriormente impulsan el desarrollo de las actividades emprendedoras de esta Gerencia (ver gráfico N° 20).

Asimismo, se consultó de qué manera impulsan las leyes mencionadas, las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, a lo que un 14,29 % respondió aplicándolas, un 42,86 % coincidió en que sirven de guías, catalizadoras y coaccionan los procedimientos administrativos, el otro 42,86 % no respondió.

Gráfico N° 20. Leyes que impulsan el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

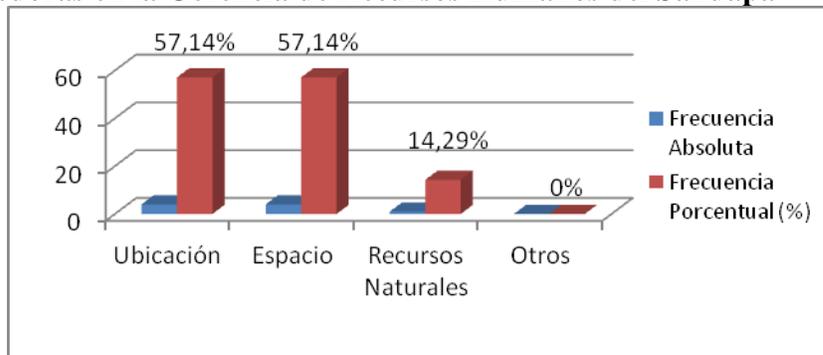


Fuente: Autoras, 2012

4.3.6. Factores Geográficos

Son el conjunto de acontecimientos externos que pueden alterar las actividades organizacionales, como son los recursos naturales, el espacio y ubicación de la organización. A tal efecto, cuando se consultó al personal que labora en la Gerencia del Sahuapa sobre los aspectos geográficos que inciden en el desarrollo de actividades emprendedoras en esta gerencia, un 57,14%, manifestó que inciden el espacio y la ubicación de la misma, y un 14,29% señaló los recursos naturales (ver gráfico N° 21).

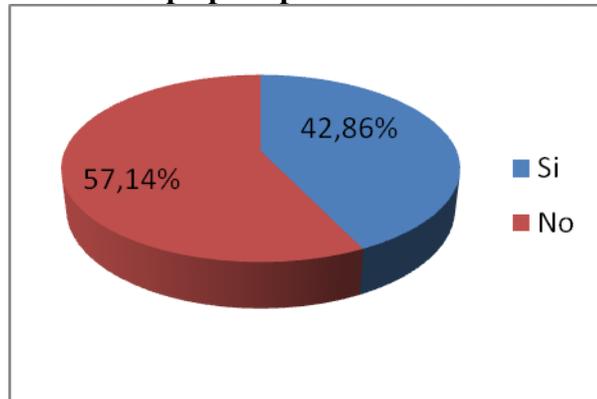
Gráfico N° 21. Factores geográficos que inciden en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

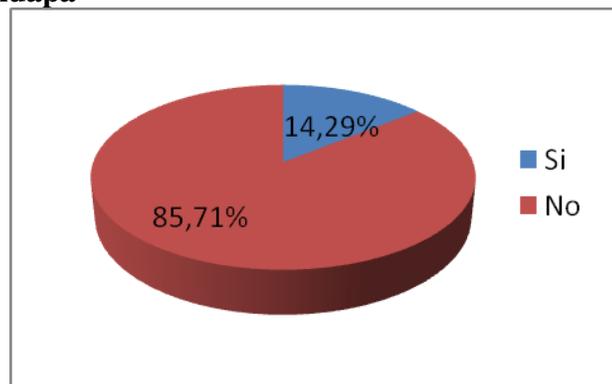
Además, el 57,14% de los encuestados expresó que la ubicación geográfica del Servicio Autónomo del Hospital Antonio Patricio de Alcalá es la más idónea para promover las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos, en contraste con el 42,86% restante, que manifestó que su ubicación no es la más idónea (ver Gráfico N° 22). Asimismo, se consultó si existe dificultad en cuanto al acceso vial para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y un 85,71% respondió que no existe ninguna dificultad, mientras que el otro 14,29% indicó lo contrario (ver gráfico N° 23).

Gráfico N° 22. La idoneidad de la ubicación geográfica de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa para promover actividades emprendedoras



Fuente: Autoras, 2012

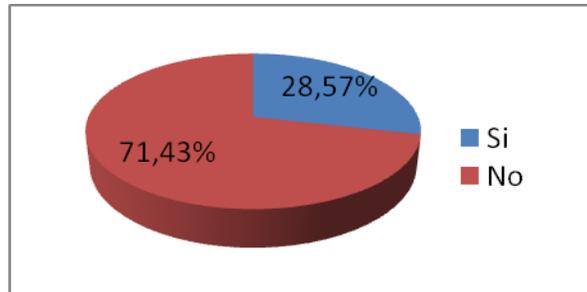
Gráfico N° 23. Dificultad en cuanto a acceso vial para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

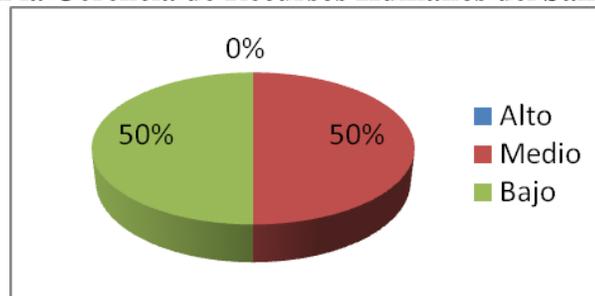
También, se consultó si el clima de la región afecta el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, en concordancia con ello, un 28,57 % respondió que si lo afecta, a diferencia del 71,43% restante que respondió que no lo afecta (ver gráfico N° 24). No obstante, de ese 28,57% que respondió que si lo afecta, un 50% del mismo, indicó que afecta en un grado alto y el otro 50 % en un grado medio (ver figura N° 25).

Gráfico N° 24. Incidencia del clima de la región en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Gráfico N° 25. Grado que afecta el clima en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

4.4. Elementos Internos relacionados desde las bases del Emprendedurismo presentes en la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.

El análisis de los elementos internos de una organización permite establecer las debilidades y fortalezas que posee la misma, en un área determinada o de forma general. Ese análisis se hace con el objetivo de minimizar las insuficiencias y vacíos internos, determinando aquellos aspectos fuertes de la organización que pueden llegar a fructificar y desarrollarse de una manera efectiva. Dicho análisis debe ser considerado de gran relevancia para la gerencia de la organización, ya que accede a tomar las decisiones en concordancia con los objetivos, metas y estrategias a emplear,

de acuerdo al motivo a la situación que vive la organización en un momento dado, perfeccionando de esta manera su funcionamiento y mejorando así sus resultados.

Para la obtención de la información relacionada con los elementos internos desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, se diseñó un cuestionario que fue estructurado estableciendo las siguientes dimensiones:

- Elementos Estratégicos
- Liderazgo
- Innovación y Tecnología
- Creatividad
- Toma de Decisiones
- Motivación

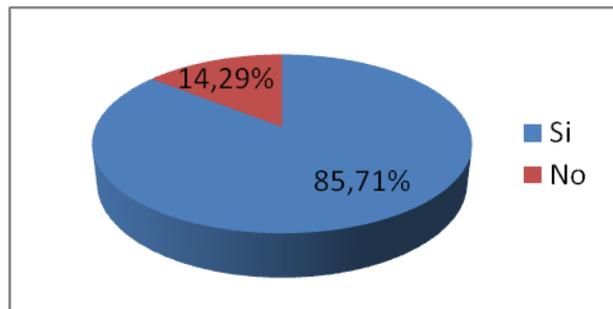
El cuestionario en cuestión, tal como se mencionó en el punto anterior, se aplicó a un total de 11 personas que laboran en dicha gerencia, de los cuales sólo se recibieron 7, representando este número el 100% de la investigación. El análisis de estos elementos permitirá posteriormente establecer cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, Cumaná, estado Sucre.

4.4.1. Elementos Estratégicos

En cuanto a los elementos estratégicos, que abordan aspectos como misión, visión, objetivos, planes estratégicos y factores del emprendedurismo, se consultó a la población encuestada sobre la existencia de una misión en la gerencia, y el 85,71 % de ella afirmó que existe, el otro 14,29 % indicó que no existe (ver gráfico N° 26).

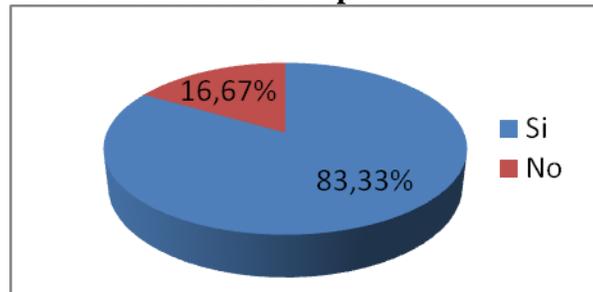
Sobre la misión, también se indagó acerca de la existencia de elementos del emprendedurismo inmersos en la misión de la Gerencia de Recursos Humanos, y un 83,33 % afirmó que sí hay presente elementos del emprendedurismo presentes en dicha misión, y el otro 16,67 % indicó lo contrario (ver gráfico N° 27).

Gráfico N° 26. Existencia de la misión en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

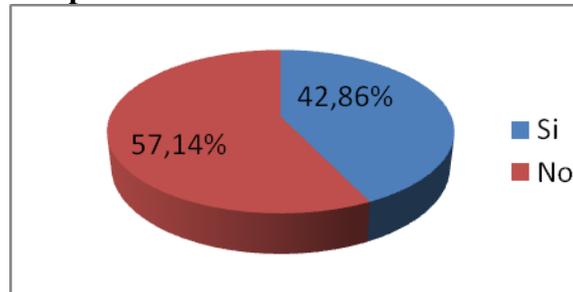
Gráfico N° 27. Elementos del emprendedurismo presentes en la misión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Además, se consultó si la misión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa es conocida y compartida por todos los miembros de la Gerencia, a lo cual, el 42,86% de los encuestados, respondió que la misma es conocida y compartida por todos, y en contraposición el 51,14 % restante indicó que la misión de la Gerencia no es conocida ni compartida (ver gráfico N° 28).

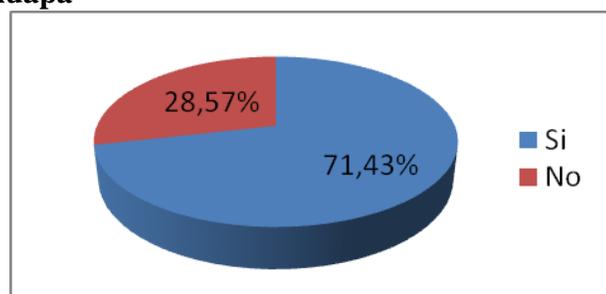
Gráfico N° 28. Misión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa conocida y compartida por los miembros de dicha Gerencia



Fuente: Autoras, 2012

Otro elemento estratégico sobre el cual se indagó fue la visión, y sobre este aspecto, se consultó si existe en la Gerencia una visión claramente establecida, encontrándose que el 71,43% de la población encuestada afirmó que existe, mientras que el 28,57% restante respondió que no existe (ver gráfico N° 29). Asimismo, el 100% de los encuestados que afirmó la existencia de una visión clara en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, consideró que existen elementos del emprendedurismo inmersos en dicha visión.

Gráfico N° 29. Visión claramente establecida en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

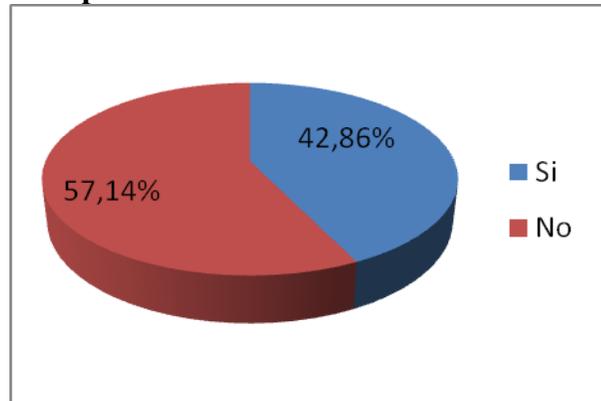


Fuente: Autoras, 2012

Además, se consultó si esta visión es conocida y compartida por todos los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y al respecto, un 42,86% de los encuestados que afirmó su existencia, respondió que la misma es

conocida por todos, mientras que el otro 57,14 % indicó que no es conocida ni compartida por los miembros de esta Gerencia (ver gráfico N° 30).

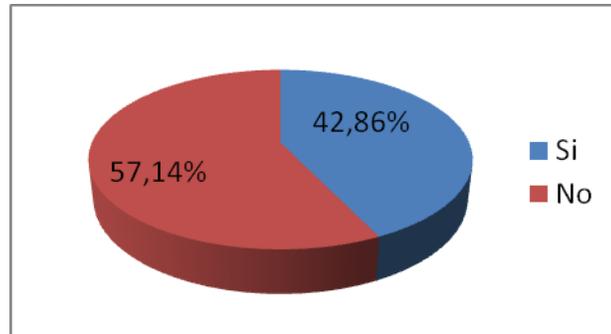
Gráfico N° 30. Visión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa conocida y compartida por los miembros de esta Gerencia



Fuente: Autoras, 2012

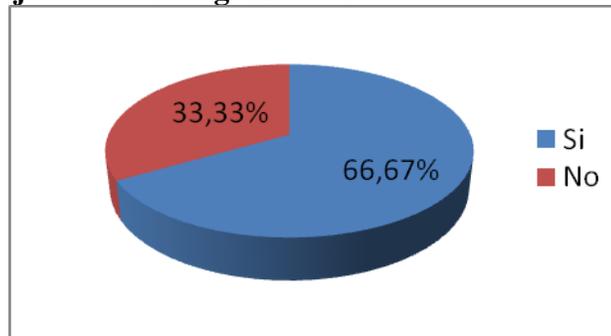
También, se consultó si la Gerencia de Recursos Humanos posee objetivos claramente establecidos, a lo que un 42,86% de los encuestados respondió que esta Gerencia sí posee objetivos claramente establecidos, mientras que el 57,14% restante indicó lo contrario (ver gráfico N° 31). Asimismo, del 42,86% de los encuestados que contestaron de manera afirmativa, se les consultó sobre si los objetivos de la Gerencia están relacionados con el emprendedurismo, a lo que el 100% de los mismos respondieron de manera afirmativa. De igual forma, se le consultó sobre si las labores de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa están acordes con los objetivos de la organización a lo que el 66,67% de éstos señaló que sí; mientras que el 33,33% restante respondió lo contrario (ver gráfico N° 32).

Gráfico N° 31. Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa claramente establecidos



Fuente: Autoras, 2012

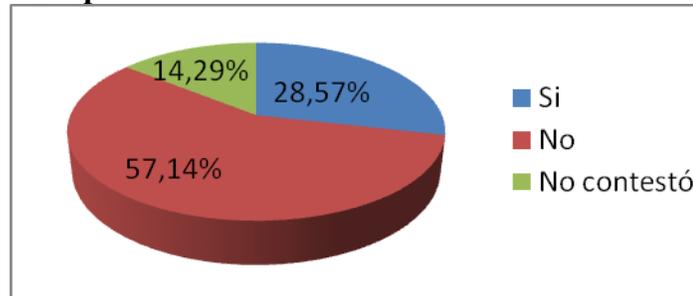
Gráfico N° 32. Labores de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa acordes con los objetivos de la organización



Fuente: Autoras, 2012

Con relación a si es la Gerencia de Recursos Humanos esencial para alcanzar los objetivos de la organización, el 100 % de los encuestados, respondió de forma afirmativa. Cuando se consultó si la Gerencia de Recursos Humanos contaba con un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la organización, el 28,57% respondió de forma afirmativa, el 57,14% indicó que la Gerencia no cuenta con un plan estratégico y el 14,29% restante no contestó (ver gráfico N° 33). Asimismo, el porcentaje de encuestados que respondió de manera afirmativa, indicó que recomiendan a la Gerencia elaborar un plan estratégico.

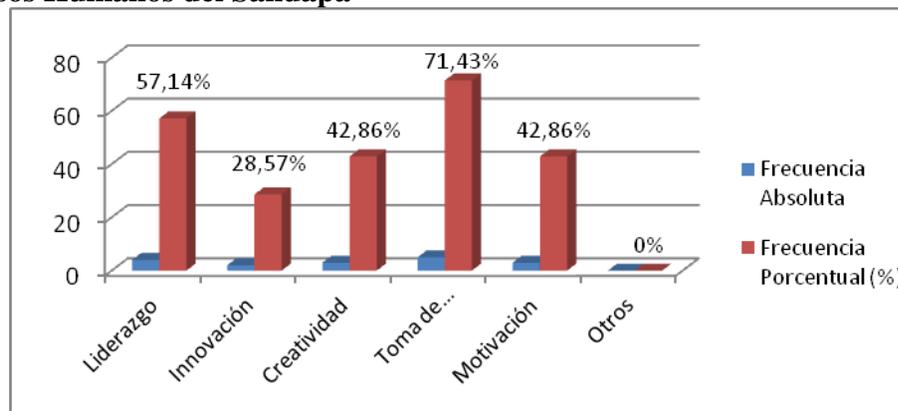
Gráfico N° 33. Existencia de un plan estratégico en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

También, se consultó sí las funciones que realiza la Gerencia de Recursos Humanos son esenciales para la organización, y el 100 % de los encuestados respondió de forma afirmativa. Además, se consultó, cuáles de los factores del emprendedurismo tales como: liderazgo, innovación, creatividad, toma de decisiones y motivación, inciden directamente en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, a lo que un 71,43% coincidió en la toma de decisiones, un 57,14% indicó el liderazgo, un 42,86%, indicó la creatividad y la motivación, y un 28,57% indicó como factor influyente la innovación (ver gráfico N° 34).

Gráfico N° 34. Factores del emprendedurismo que influyen en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

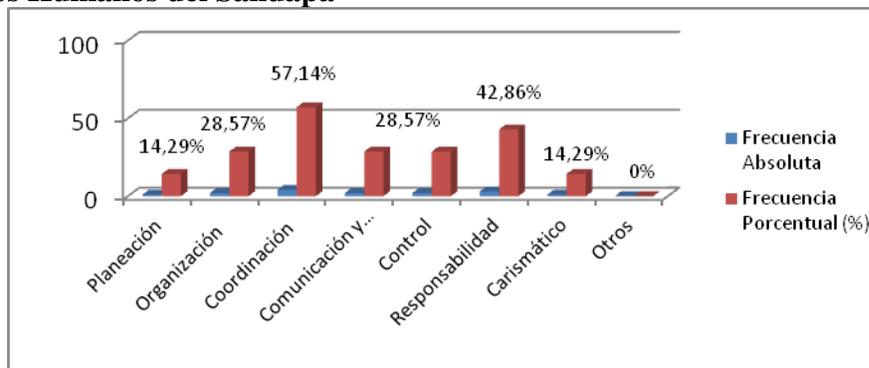


Fuente: Autoras, 2012

4.4.2. Liderazgo

Para garantizar una buena dirección en las actividades inherentes a una organización, y sus distintas gerencias, es preciso contar con la figura de un guía que oriente y dirija cada acción con espíritu de líder. En función de ello, se consultó al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, sobre los elementos que caracterizan el liderazgo de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa; a lo que un 57,14% coincidió en la coordinación, un 42,86% optó por la responsabilidad, mientras que un 28,57%, coincidió en organización, comunicación y negociación y control respectivamente, y un 14,29% la planeación y el carisma (ver gráfico N° 35).

Gráfico N° 35. Elementos que caracterizan al liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

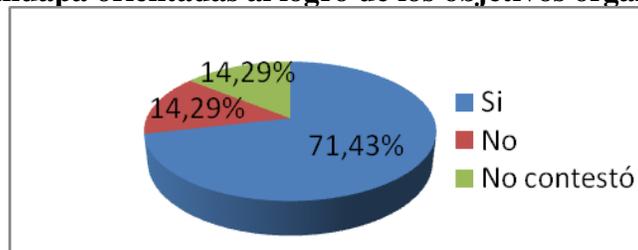


Fuente: Autoras, 2012

Asimismo, se indagó sobre cuáles de las características que definen a un líder, se consideraban más importantes para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa y un 28,57% coincidió en la comunicación y negociación, otro 28,57% coincidió en la coordinación, un 14,28% indicó la planeación, un 28,57% indicó que todas las características mencionadas anteriormente definen un líder, mientras que un 14,29% no respondió.

También, se consultó sí las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos están orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales, y el 71,43% de los encuestados respondió en forma afirmativa, el 14,29% indicó que las actividades de dicha gerencia no están orientadas al logro de los objetivos, mientras que el otro 14,29% no respondió (ver gráfico N° 36).

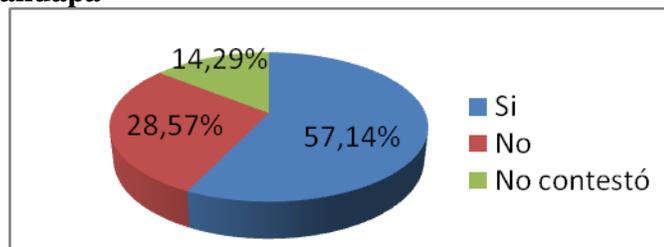
Gráfico N° 36. Actividades administrativas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa orientadas al logro de los objetivos organizacionales



Fuente: Autoras, 2012

Posteriormente, se consultó sí la figura del líder está presente en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y el 57,14% respondió de forma afirmativa, el 28,57% indicó que no está presente, y el otro 14,29% no respondió (ver gráfico N° 37). En este orden de ideas, se consultó si la figura del líder es importante para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y el 100% respondió de manera afirmativa.

Gráfico N° 37. Presencia de la figura del líder en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

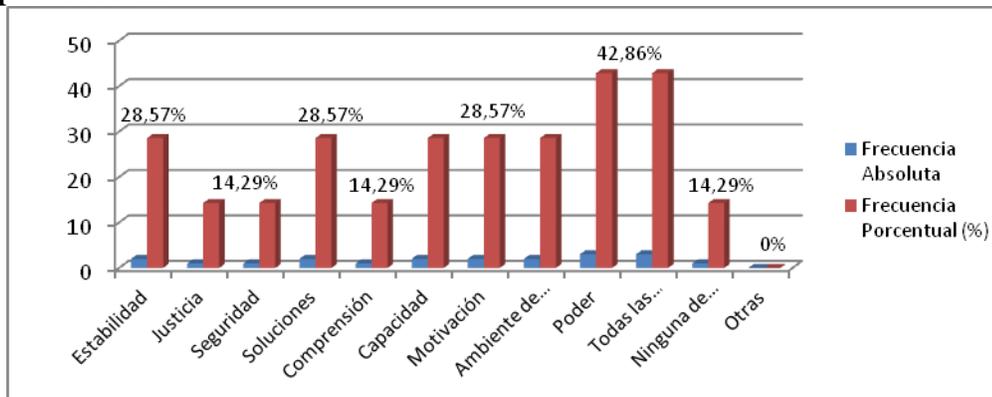


Fuente: Autoras, 2012

De este mismo modo, se consultó a los encuestados sobre cuál o cuáles elementos del liderazgo lo identificaban más con el desarrollo de sus actividades emprendedoras, a lo que el 42,86% de los mismos respondió que el poder, asimismo, se encuentra la estabilidad, las soluciones, la capacidad, la motivación y el ambiente de trabajo con un 28,57% de predilección por los encuestados; además, un 14,29% se identificó con la justicia, la seguridad y la comprensión, otro 14,29% indicó que ninguno de los elementos mencionados lo identificaban con las actividades emprendedoras y un 42,86% indicó todos los elementos antes mencionados, es decir, la mayoría de los encuestados cree que todos los elementos del liderazgo son indispensables para el desarrollo de las actividades emprendedoras, pero de esos elementos el más sobresaliente es el poder (ver gráfico 38).

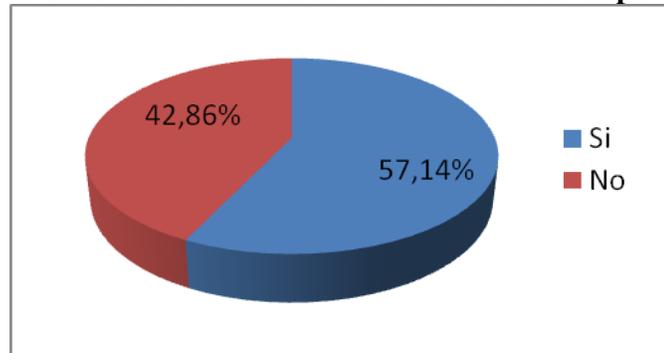
En cuanto a la existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, se obtuvo como resultado que, el 57,14% de los encuestados afirma que sí existe esta integración, mientras que el 42,86% restante dijo que no existe tal integración entre los líderes, (ver gráfico 39).

Gráfico N° 38. Elementos del liderazgo que identifican al personal de la Gerencia de Recursos Humanos con el desarrollo de las actividades emprendedoras



Fuente: Autoras, 2012

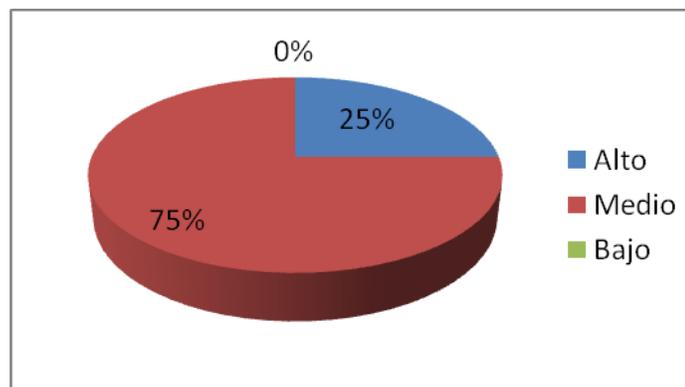
Gráfico N° 39. Existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

En cuanto al grado de importancia de la existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, el 75% de los encuestados, que afirmó la existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes, dijo que el grado de integración entre los líderes es mediano y el otro 25% señaló que es alto (ver gráfico 40).

Gráfico N° 40. Grado de importancia de la existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

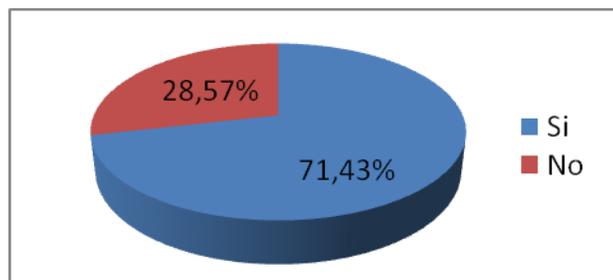


Fuente: Autoras, 2012

Ahora bien, uno de los aspectos más importantes que debe prevalecer en toda organización es la comunicación, ya que al no existir o ser deficiente, crea un

ambiente conflictivo dentro de la misma, dificultando alcanzar los objetivos planteados. Es de señalar que, la comunicación juega un papel de vital importancia en el desarrollo de las actividades emprendedoras dentro de la organización y que al ser uno de los elementos esenciales de todo buen emprendedor es importante tener en cuenta este aspecto. De allí que, al preguntarle a los encuestados si consideran la comunicación bidireccional en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, para el desarrollo de las actividades emprendedoras, el 71,43% de los encuestados respondió de manera afirmativa, mientras que el resto (28,57%) respondió de manera negativa; por tanto, la mayoría de los encuestado afirma que existe una comunicación bidireccional en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa (ver gráfico 41).

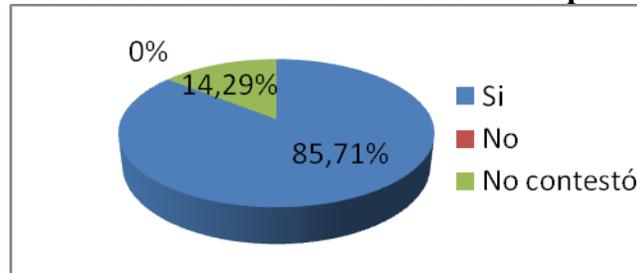
Gráfico N° 41. Comunicación bidireccional en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa como facilitadora del desarrollo de las actividades emprendedoras



Fuente: Autoras, 2012

En este mismo sentido, se preguntó a los encuestados sobre sí consideran que una comunicación efectiva es importante para el manejo de conflictos en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, a lo que un 85,71% manifestó que sí, mientras que el otro 14,29% no respondió, tal como ha de observarse en el gráfico 42. Estos resultados evidencian que los trabajadores encuestados de esta Gerencia son conscientes de que una comunicación efectiva ayuda al manejo de los conflictos en la organización.

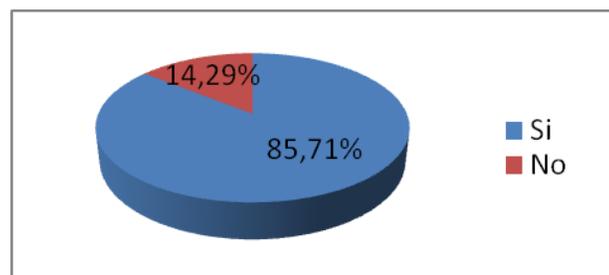
Gráfico N° 42. Importancia de la comunicación efectiva para el manejo de conflictos en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

En lo que respecta al control, éste es uno de los elementos del ciclo administrativo que permite verificar que las actividades organizacionales, se están cumpliendo con los objetivos planteados, determinando las desviaciones producidas, para tomar las medidas correctivas necesarias. En este sentido, el control constituye una herramienta fundamental dentro de las estrategias y el desarrollo de las actividades emprendedoras de la organización. A tal efecto, se indagó entre la población encuestada de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, si consideraban que se aplica el control en esta Gerencia y el 85,71% de ella, señaló que sí se aplica, mientras que el otro 14,29% dijo que no se aplica. De allí que, se deduzca que el control es una función administrativa que se hace sentir en la Gerencia de Recursos Humanos (ver gráfico 43).

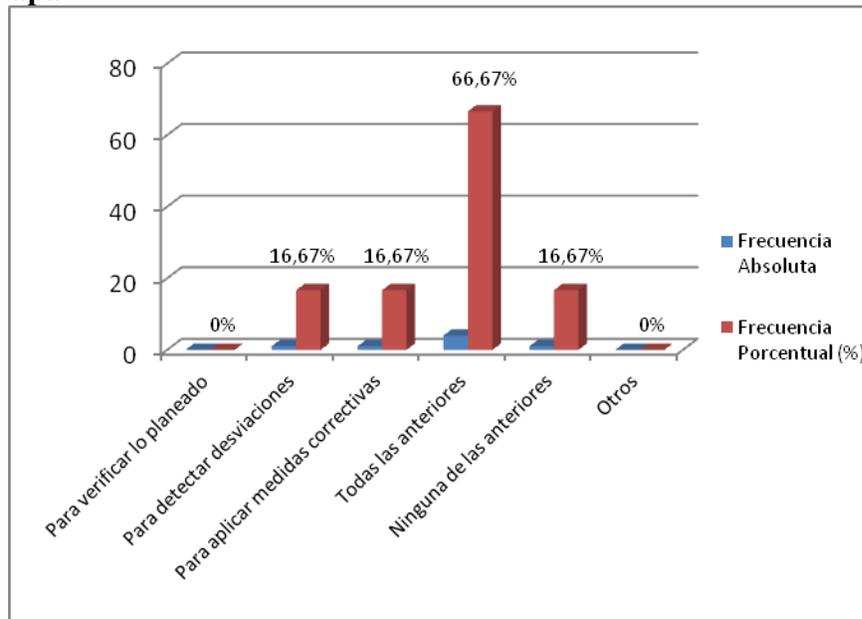
Gráfico N° 43. Aplicación del control en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

En este orden de ideas se preguntó para qué es utilizado el control en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, a lo que el 66,67% de los encuestados respondió que se utiliza para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas (expresada en la opción todas las anteriores); además, un 16,67% señaló que el control es utilizado para detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas, y un porcentaje igual indicó la opción de ninguna de las anteriores (ver gráfico 44).

Gráfico N° 44. Utilización del control en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



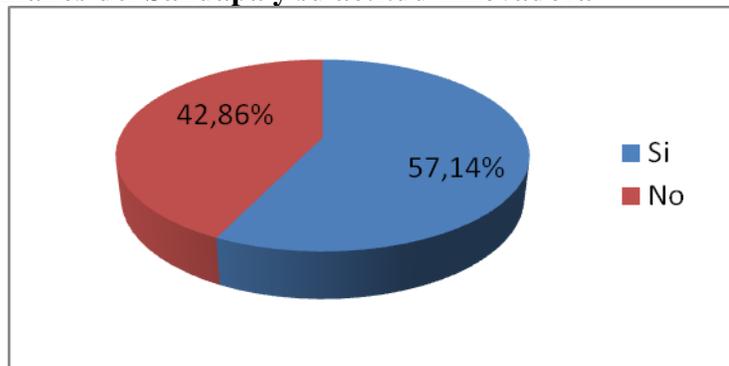
Fuente: Autoras, 2012

4.4.3. Innovación y Tecnología

La innovación es la principal herramienta con que cuenta el emprendedurismo, de ella, se desprende la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas; es la que da la voluntad para una actitud proactiva hacia el mejoramiento del medio. Asimismo, la tecnología es un medio que facilita la implementación de las ideas y la puesta en

marcha de las mismas. Es en ella que se destacan los avances científicos que se han manifestado a lo largo de la historia y que en el presente potencian la utilidad que se puede tener en cualquier campo. Por tanto, la innovación y la tecnología constituyen un suplemento elemental para lograr grandes cometidos. De allí que, se le preguntó al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa si cuenta con una actitud innovadora: el 57,14% respondió que sí, mientras que el 42,86% restante señaló que no (ver Gráfico 45). Por lo que, con estos resultados se puede inferir que la mayoría del personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa cuenta con una actitud innovadora.

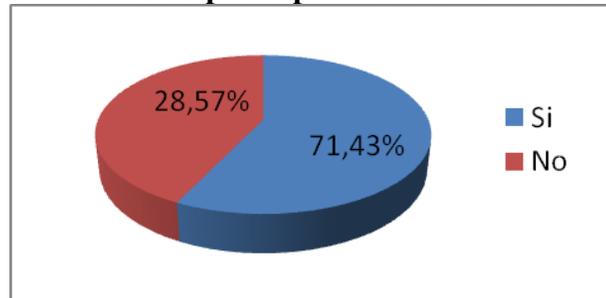
Gráfico N° 45. Actitud innovadora en el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa y su actitud innovadora



Fuente: Autoras, 2012

En este orden de ideas, se preguntó sí la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa permite el desarrollo de ideas innovadoras para optimizar el desarrollo de las funciones, a lo que el 71,43% de los encuestados respondió de manera afirmativa, mientras que el otro 28,57% señaló lo contrario (ver gráfico 46); por tanto, se refleja una clara posición que favorece, al afirmar la mayoría de los encuestados que en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa se permite el desarrollo de ideas innovadoras para optimizar el desarrollo de las funciones.

Gráfico N° 46. La Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa permite el desarrollo de ideas innovadoras para optimizar el desarrollo de las funciones



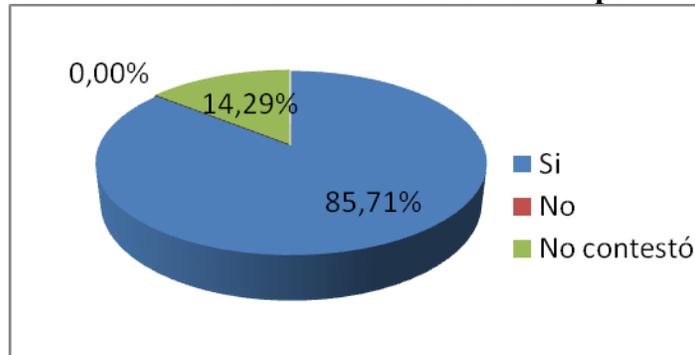
Fuente: Autoras, 2012

Además, cuando se le solicitó a los encuestados que mencionaran algunas ideas innovadoras implementadas en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y un 14,28% indicó la capacitación del personal como una de las ideas innovadoras, otro 14,28% señaló la motivación al trabajador y el 71,43% restante no respondió. Con base en estos resultados se puede inferir que, en la Gerencia de Recursos humanos, quizás no se están implementando estas ideas innovadoras o el personal no está al tanto de las mismas.

Cuando se consultó al personal encuestado, sí el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa está capacitado para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial, el 100% de los mismos afirmó con un rotundo sí, infiriéndose que este personal se siente capacitado para asumir situaciones que encierren incertidumbre o riesgo.

Cuando se le preguntó a los encuestados sí a pesar de las situaciones y obstáculos que haya que enfrentar el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, persisten en ellos una conducta encaminada a obtener un resultado, el 85,71% de éstos respondió de forma afirmativa, mientras que el 14,29% restante no contestó (ver gráfico 47).

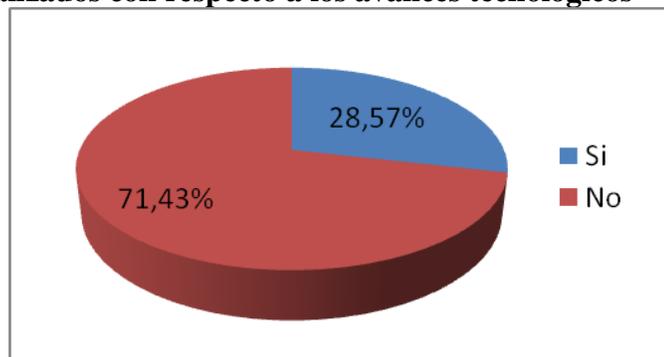
Gráfico N° 47. Persistencia de una conducta encaminada a obtener un resultado en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Al consultar a los encuestados acerca si consideran que están actualizados los equipos y los *software* con que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa con respecto a los avances tecnológicos, un 71,43% respondió que no, mientras que el otro 28,57% dijo que si. Por lo que, se puede inferir que la mayoría del personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa considera que los equipos y *software* de esta Gerencia no están actualizados para el desarrollo de actividades emprendedoras (ver gráfico 48).

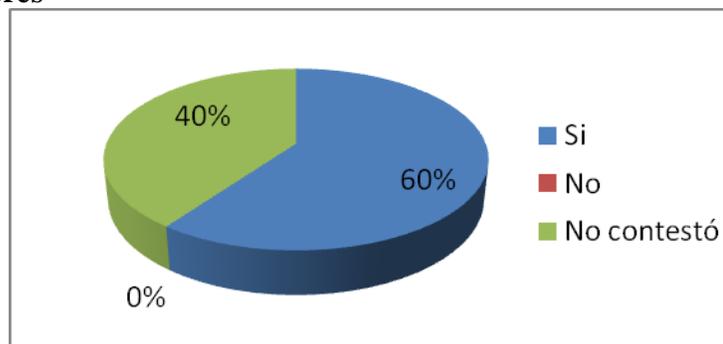
Gráfico N° 48. Equipos y *software* con que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos actualizados con respecto a los avances tecnológicos



Fuente: Autoras, 2012

Asimismo, se preguntó si la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa contara con equipos de alta tecnología y *software* actualizados, serían más productivos sus trabajadores, y el 60% de los encuestados respondió que sí, mientras que el 40% restante no contestó. Por lo que, con estos resultados se puede decir que, en esta Gerencia se tiene cierta tendencia a creer que la productividad de los trabajadores aumentará al contar con equipos de alta tecnología y *software* actualizados (ver gráfico 49).

Gráfico N° 49. Contar con equipos de alta tecnología y *software* actualizados en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa aumenta la productividad de los trabajadores



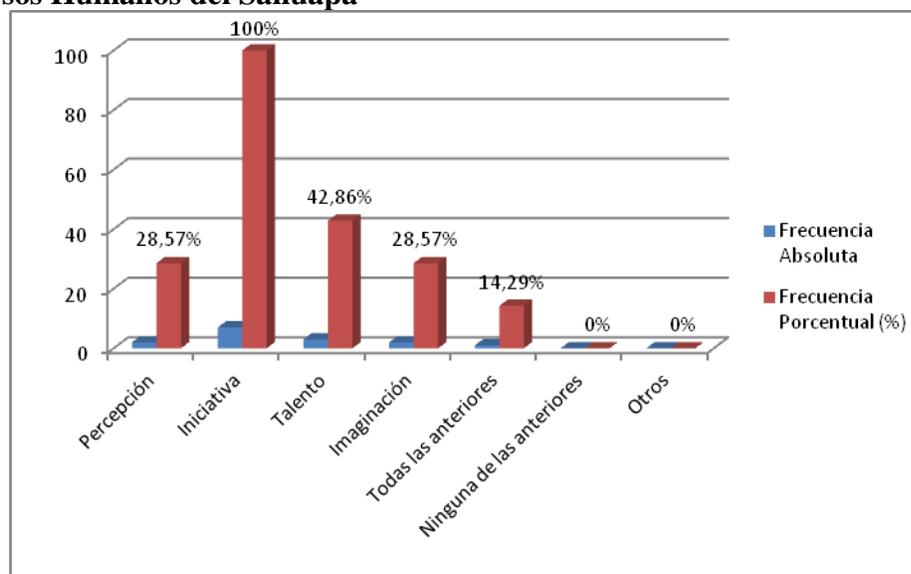
Fuente: Autoras, 2012

4.4.4. Creatividad

La creatividad tiene que ver con el pensamiento original, la imaginación constructiva y el pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales (innovaciones) (<http://es.wikipedia.org>). En este sentido, la creatividad se constituye en una fuente para el impulso de las estrategias organizacionales así como del avance del emprendedurismo. De allí que, se indagará entre el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, sobre cuál o cuáles características cuenta el personal de esta Gerencia de Recursos

Humanos del Sahuapa y el 100% de los encuestados señaló la iniciativa, un 42,86% dijo el talento, 28,57% indicó la percepción y la imaginación, y un 14,29% opinó que todas las características antes mencionadas (ver gráfico 50). En función de estos resultados se puede decir que, la mayoría del personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa opina que una de las características más resaltantes con que cuentan es la iniciativa. Para fortalecer esta respuesta se preguntó a los encuestados si consideran que el personal que labora en dicha Gerencia posee iniciativa para explorar nuevas oportunidades, y el 100% respondió de manera afirmativa.

Gráfico N° 50. Características con que cuenta el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



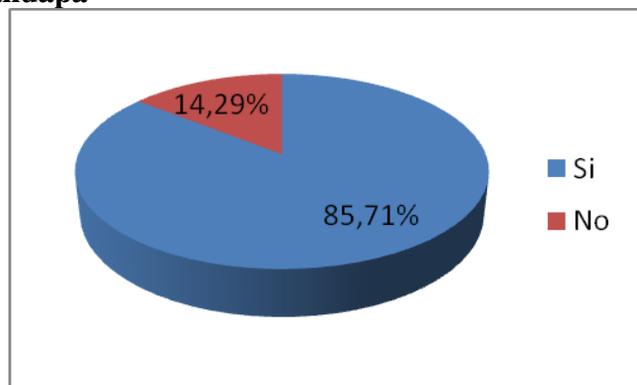
Fuente: Autoras, 2012

4.4.5. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias opciones para resolver un problema. El proceso de toma de decisiones es vital en la vida diaria de las personas y aún más en la organización, ya que el rumbo de ésta depende de las decisiones que se vayan tomando en el transcurso de la misma;

por lo que, tomar las decisiones más adecuadas encaminará a la organización hacia un mejor futuro. En este espacio, se ha dedicado especial atención a la toma de decisiones, ya que constituye parte del análisis estratégico así como un proceso por el que debe pasar todo emprendedor, sobretodo en situaciones que implican incertidumbre y riesgo. En este sentido, se preguntó al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, sí en dicha gerencia existe veracidad en la toma de decisiones, a lo que un 85,71% respondió afirmativamente, mientras que el 14,29% restante opina que no (ver gráfico 51).

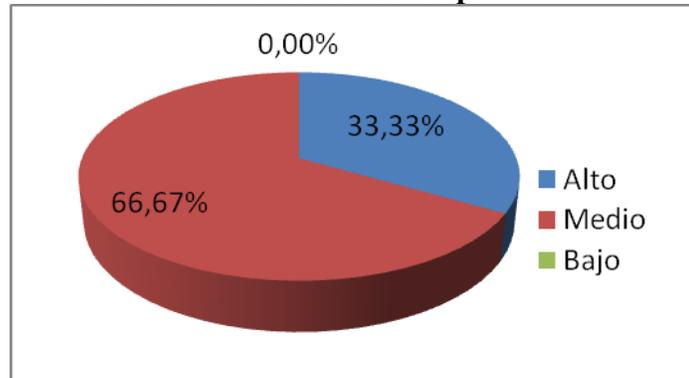
Gráfico N° 51. Veracidad en la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Con relación a lo expuesto anteriormente, se preguntó a los encuestados que respondieron afirmativamente, en qué grado incide la veracidad en la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y un 66,67% de los encuestados coincidió que incide en un nivel medio, mientras que un 33,33% opinó que en un nivel alto (ver gráfico 52). En este contexto se puede decir que, en la Gerencia de Recursos Humanos se tiene entendido la influencia que tiene la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades de Gerencia, orientadas desde un nivel medio hasta un nivel alto.

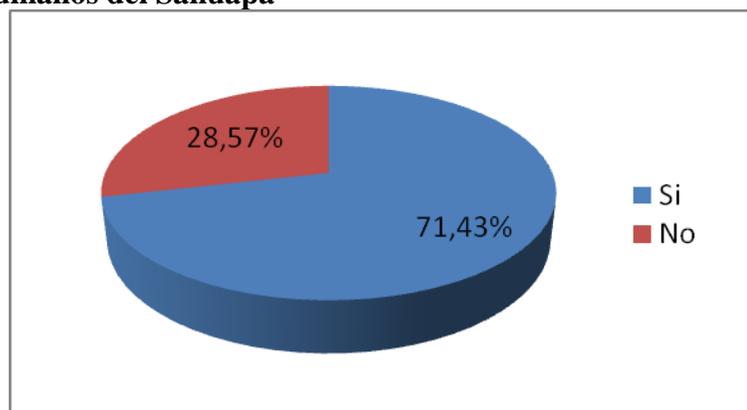
Gráfico N° 52. Grado de incidencia de la veracidad en la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Cuando se preguntó al personal que labora en la Gerencia Recursos Humanos del Sahuapa, sobre sí consideraban que las decisiones tomadas, son objetivas, el 71,43% de los encuestados respondió que sí, mientras que el 28,57% asintió en sentido contrario (ver gráfico 53); por tanto, se puede decir que la mayoría del personal opina que las decisiones tomadas en la Gerencia Recursos Humanos del Sahuapa son objetivas.

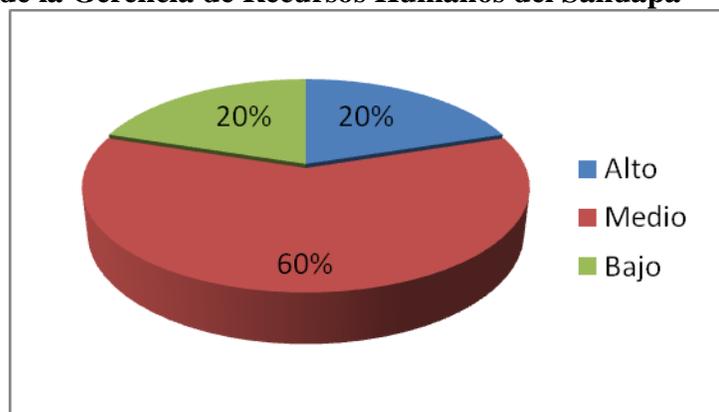
Gráfico N° 53. Objetividad de las decisiones tomadas en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

A fin de determinar el nivel de influencia de la objetividad de la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, se preguntó sobre cuál es el grado de incidencia de estas decisiones en el logro de los objetivos en dicha Gerencia, a lo que un 60% de la población encuestada indicó que influyen en grado medio, un 20% en un grado alto y otro 20% en un grado bajo (ver gráfico 54). Por tanto, se puede decir que el grado de incidencia que prevalece en la objetividad de la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa está orientado hacia un nivel medio.

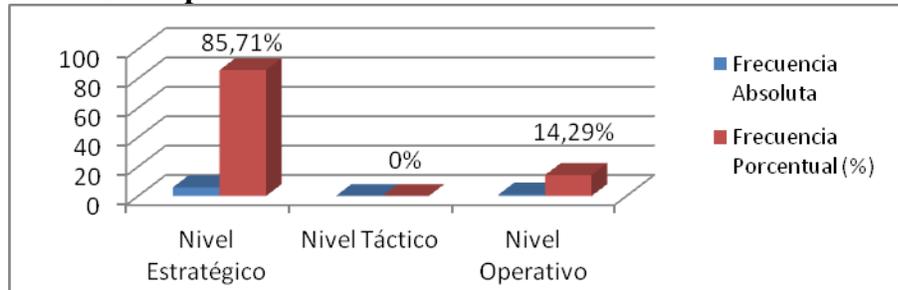
Gráfico N° 54. Grado de incidencia de las decisiones objetivas en el logro de los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Sobre la toma de decisiones también se consultó cuál de los niveles jerárquicos es el encargado de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, y el 85,71% de los encuestados respondió que esta función se le debe al nivel estratégico, mientras que el 14,29% señaló al nivel operativo. Con base en esto, se puede decir que, en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, la mayoría del personal que labora en ella, tiene bien claro que la toma de decisiones se ejerce en el nivel estratégico (ver gráfico 55).

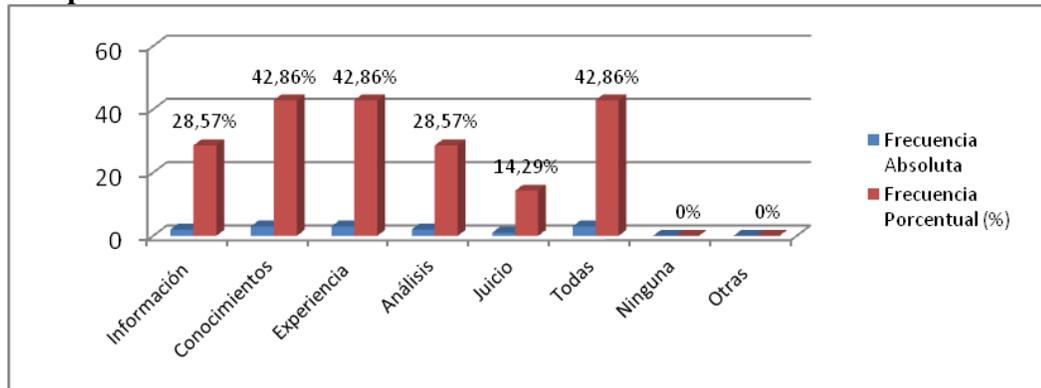
Gráfico N° 55. Niveles jerárquicos encargados de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Al indagar sobre cuál o cuáles elementos son considerados importantes en el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, la opinión está dividida, ya que un 42,86% de la población encuestada señaló que los conocimientos, un 42,86% la experiencia y un 42,86% indicó todos los elementos antes mencionados. Además, un 28,57% sugiere que la información y el análisis, también son importantes para la toma de decisiones (ver gráfico 56).

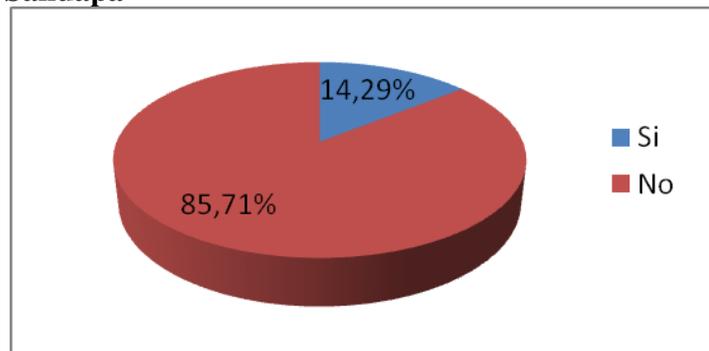
Gráfico N° 56. Elementos del proceso de toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Al preguntarle a los encuestados si creen necesario que se tomen decisiones en un solo nivel jerárquico para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, un 85,71% respondió que no, en contraposición al 14,29% restante que respondió lo contrario. Respecto a estos resultados se puede decir que, la toma de decisiones debe ser una tarea de todos los niveles jerárquicos (ver gráfico 57).

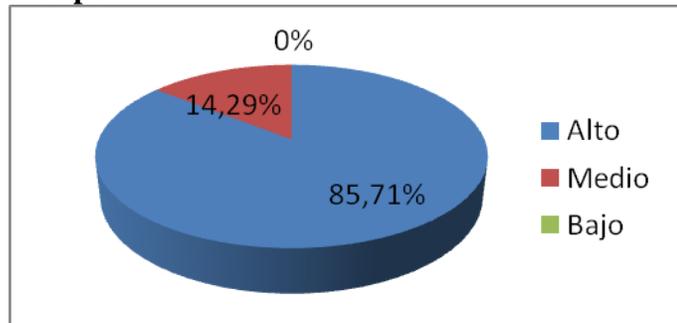
Gráfico N° 57. Toma de decisiones en un solo nivel jerárquico para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



Fuente: Autoras, 2012

Además, se le preguntó al personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa si creen que la toma de decisiones es importante para el desarrollo de las actividades emprendedoras, y los resultados indicaron que todos los encuestados opinaron de manera afirmativa; indicando, a su vez un 85,71% de ellos, que el grado de importancia de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras es de un grado alto, mientras que un 14,29% restante dijo que esta función tiene un grado de importancia medio (ver gráfico N° 58). Por tanto, se considera que la toma de decisiones es un factor de extrema relevancia en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.

Gráfico N° 58. Grado de importancia de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa



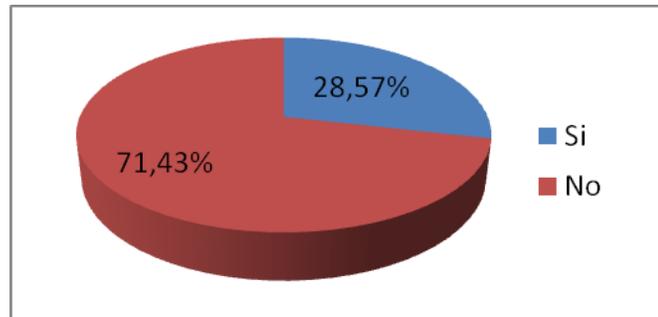
Fuente: Autoras, 2012

4.4.5. Motivación

La motivación constituye un componente esencial, para el buen desempeño de las actividades de la organización. La motivación es una condición clave para el triunfo laboral en la búsqueda del éxito en tareas que implican evaluación del rendimiento, mejora del propio desempeño y exigentes estándares de excelencia. Las personas motivadas muestran capacidad de concentración en el trabajo, prosperan en la competitividad, y se esfuerzan por hacer mejor las cosas, lo cual les proporciona satisfacción personal. Se distinguen por ser personas enérgicas, dinámicas, orientadas al cumplimiento de metas en retos importantes. Son líderes transformadores en potencia y son optimistas en cuanto a las actividades que emprenden en su vida social, laboral y personal (<http://es.wikipedia.org>). De esto se desprende que, la motivación es un factor elemental del emprendedurismo y que define las estrategias organizacionales, por tal razón, se interrogó a los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa si creen que existe influencia y motivación, para que realicen sus funciones de manera emprendedora, a lo que un 71,43% de los encuestados respondió de manera negativa, mientras que el 28,57% restante respondió que sí. Por lo que, se infiere que los empleados no se sienten motivados en

su trabajo y es necesario el fomento de la motivación para el desarrollo de las actividades (ver gráfico 59).

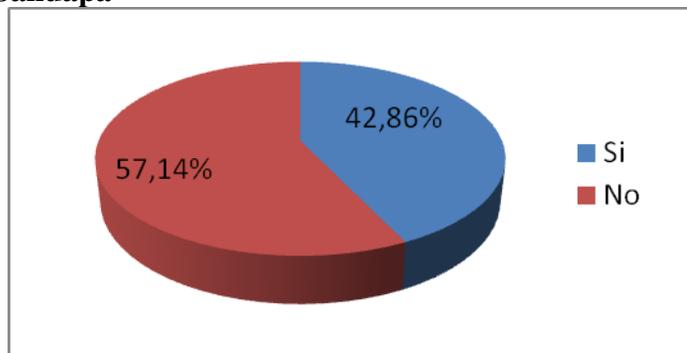
Gráfico N° 59. Influencia y motivación sobre los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, para que realicen sus funciones de manera emprendedora



Fuente: Autoras, 2012

Al consultar al personal sobre sí se le ofrece capacitación para laborar en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, el 57,14% de la población encuestada sostuvo que no se le ofrece dicha capacitación, mientras que el 42,86% restante opinó que sí se le ofrece (ver gráfico 60). Con estos resultados se puede observar que las opiniones con respecto a la capacitación están divididas.

Gráfico N° 60. Capacitación para laborar en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

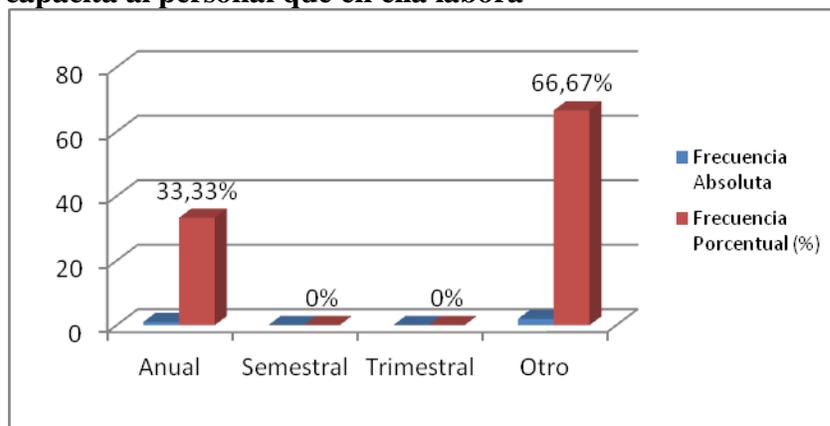


Fuente: Autoras, 2012

Con relación a la respuesta anterior, se consultó al personal sobre cada cuánto tiempo la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa capacita al personal, obteniéndose que un 66,67% de los encuestados señaló la opción otros, refiriéndose a un periodo indefinido o esporádico de tiempo; por lo que, se considera que no existe cronograma alguno para capacitar al personal; seguido a esta afirmación un 33,33% expresó que, la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa ofrece una capacitación anual a sus empleados (ver gráfico 61).

Por último, se indagó entre el personal sobre qué actividades considera se deben desarrollar en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, para fomentar el emprendedurismo y el 42,86% de los encuestados indicó que deben desarrollarse actividades como capacitación, motivación y toma de decisiones, el 14,28% señaló que más que actividades, se requiere más personal y equipos, y el 42,86% no respondió. De allí que, se infiere que una parte del personal opina que para fomentar el emprendedurismo se requiere capacitación, motivación y una acertada toma de decisiones, mientras que otra parte no aportó ideas para la fomentación del emprendedurismo.

Gráfico N° 61. Frecuencia con que la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa capacita al personal que en ella labora



Fuente: Autoras, 2012

4.5. Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades de la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre, desde las Bases del Emprendedurismo

Conocer cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que inciden sobre la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, es una labor de vital importancia que permite identificar los puntos fuertes y débiles presentes en esta organización. De esta manera, se pueden tomar las acciones correctivas más adecuadas que permitan aprovechar al máximo las capacidades y potencialidades de la organización y convertir las debilidades encontradas en nuevas oportunidades. De igual forma, el análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, permite relevar los aspectos positivos y negativos que se dan dentro del entorno organizacional, para así determinar cómo estos aspectos pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de las actividades llevadas a cabo y cómo las mismas pudiesen afectar sus objetivos, a fin de realizar un diagnóstico y encaminar a la organización hacia una optimización de sus actividades.

4.5.1. Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa desde las Bases del Emprendedurismo

Las oportunidades y amenazas de una organización se refieren a aquellas situaciones positivas o negativas que provienen de las condiciones del ambiente externo; razón por la cual, en ocasiones estas circunstancias no pueden ser controladas; no obstante, la organización debe saber aprovechar sus oportunidades para así poder contrarrestar las amenazas existentes. En tal sentido, una vez analizada la información recaudada a través del cuestionario aplicado al personal que labora en

el Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, se obtuvieron hallazgos que representan oportunidades y amenazas para esta Gerencia, las cuales se muestran en el Cuadro N 5°.

Cuadro N° 5. Elementos Externos Relacionados con el Emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa.

Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa		
Elementos externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Inflación	Altos niveles inflacionarios	Amenaza: genera alza en los costos de los suministros requeridos por el Hospital para llevar a cabo las actividades normales del mismo. Además de afectar la capacidad adquisitiva de los empleados, lo que provoca descontento con sus sueldos.
Políticas Económicas	Benefician a la Gerencia	Oportunidad: Las estrategias implementadas por el gobierno nacional para contribuir a los avances de atención en lo que respecta a la salud, causan un impacto positivo en la organización en su totalidad.
Situación Económica Actual	Afectan las actividades emprendedoras	Amenaza: La realidad que vive el país, como los cambios en el precio del petróleo, que inciden en los precios de los diferentes bienes y servicios, pueden incidir en la estabilidad de la Gerencia, y en efecto de su personal.

...Continuación del Cuadro N° 5

Devaluación Monetaria	Desestabilizan el desarrollo de las actividades emprendedoras	Amenaza: la pérdida del valor nominal de la moneda, puede causar incertidumbre en el personal de la Gerencia, por el atraso que podría generar esto en la adquisición de equipos que requieran ser demandados del exterior del país, para el avance de sus actividades.
Aspectos Políticos y Legales		
Situación política actual del país.	Inestabilidad en la organización	Amenaza. Los repentinos cambios políticos causan tensión laboral y otros factores que afectan los intereses de la organización.
Normas y leyes que regulan la actividad de la Organización	Existencia de Normas y leyes	Oportunidad. Existencia de un mecanismo legal que regula el comportamiento y las actividades dentro de la organización.
Aspectos Tecnológicos		
Avances tecnológicos	Beneficios tecnológicos	Oportunidad: Se consideran beneficiosos los avances tecnológicos para la Gerencia, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades que se desarrollan.
Aspectos Sociales		
Inseguridad, Delincuencia y Manifestaciones	Afectan el desarrollo de las actividades	Amenaza: debido a la ola de violencia, los empleados se

Publicas	emprendedoras en la Gerencia	sienten vulnerables a estos aspectos, lo que afecta las actividades emprendedoras de la Gerencia.
----------	------------------------------	---

...Continuación del Cuadro N° 5

Programas y Trabajos Sociales	Contribuyen al desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia	Oportunidad: las acciones implementadas por el Gobierno Nacional, benefician las actividades emprendedoras de la Gerencia, por formar parte de una organización pública, la cual es una institución importante para la implementación de los planes sociales establecidos por el gobierno.
Factores Geográficos		
Acceso a la Organización	No existe dificultad	Oportunidad: los empleados no tienen dificultad en el acceso vial hacia el Hospital.
Ubicación de la Organización	Buena ubicación	Oportunidad: debido a que esta en un sitio céntrico y de fácil acceso.
Clima	No presenta síntomas	-----

Fuente: Autoras, 2012.

- Oportunidades.

Luego de realizar el respectivo análisis de los factores externos se determinaron las siguientes oportunidades:

- Políticas económicas beneficiosas implementadas por el Gobierno Nacional para contribuir a los avances de atención en lo que respecta a la salud, causan un impacto positivo en la organización en su totalidad.

- Existencia de leyes y reglamentos que representan la existencia de un mecanismo legal que regula el comportamiento y las actividades dentro de la organización.
 - Avances en materia de tecnología que brindan mayor productividad en las actividades que se desarrollan.
 - Existencia de programas sociales, los cuales benefician las actividades emprendedoras de la Gerencia, por formar ésta, parte de una organización pública, la cual es una institución importante para la implementación de los planes sociales establecidos por el gobierno.
- Amenazas.

En cuanto a las amenazas existentes en el Gerencia, se pueden señalar las siguientes:

- Los altos niveles inflacionarios, generan un alza en los costos de los suministros requeridos por el Hospital para llevar a cabo las actividades normales del mismo. Además de afectar la capacidad adquisitiva de los empleados, lo que provoca descontento con sus sueldos.
- La situación económica actual, como los cambios en el precio del petróleo, que inciden en los precios de los diferentes bienes y servicios, pueden incidir en la estabilidad de la Gerencia, y en efecto de su personal.
- La devaluación monetaria causa incertidumbre en el personal de la Gerencia, por el atraso que podría generar esto en la adquisición de equipos que requieran ser demandados del exterior del país, para el avance de sus actividades.
- Los repentinos cambios políticos causan tensión laboral y otros factores que afectan los intereses de la organización.
- La inseguridad y la delincuencia podrían provocar que los empleados se

sientan vulnerables a estos aspectos, y las manifestaciones públicas afecta las actividades emprendedoras de la Gerencia, lo que podría detener las actividades de la Gerencia.

4.5.2. Debilidades y Fortalezas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa desde las Bases del Emprendedurismo.

La importancia de determinar las debilidades y fortalezas de la Gerencia de Recursos Humanos reside en que esta unidad forma parte de los elementos clave dentro de la estructura organizacional, debido a que la misma facilita información referente al talento humano de la organización, instaurada en las distintas actividades que se desarrollan, y en función de estas se toman decisiones trascendentes para el seguimiento de la misma. Por ende, es preciso que las personas que laboran en la organización, principalmente en esta Gerencia, conozcan cuáles son las capacidades debilidades que inciden favorable o desfavorablemente sobre los intereses de la misma, para en función de ello, presentar información adaptada al contexto actual de la Gerencia. De allí que, para determinar las fortalezas y debilidades de la Gerencia de Recursos Humanos, fue necesario analizar los elementos internos relacionados con el emprendedurismo presente en la misma, información que fue adquirida mediante los cuestionarios aplicados al personal que labora en la Gerencia, en sintonía con lo anterior, el Cuadro N° 6, presenta los hallazgos obtenidos en el mismo.

Cuadro N° 6. Análisis de los Elementos Internos relacionados con el Emprendedurismo Presentes en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Elementos Estratégicos		

Misión Gerencial	Existe una misión gerencial, la cual es conocida y compartida por todos los miembros de la Gerencia	Fortaleza: Están al tanto con exactitud acerca de cuál es su razón de ser, que es lo que la diferencia de las demás Gerencias con que cuenta la organización.
------------------	---	--

...Continuación del Cuadro N° 6

Misión Gerencial	Existencia de elementos del emprendedurismo en la misión	Fortaleza: Dentro de los aspectos para el cual fue creada la Gerencia, se encuentran características que promuevan a la generación de ideas, creatividad y una actitud proactiva por parte del personal que labora en ella.
	La misión no es conocida ni compartida por todos los miembros de la Gerencia	Debilidad: Aunque la Gerencia cuente con su propia misión, la debilidad se presenta debido a que no ha sido socializada a todos los empleados que laboran en dicha área, lo que imposibilita que el personal conozca en términos concretos el fin para el cual fue creada la unidad donde se desempeña.
Visión Gerencial	Existencia de una visión Gerencial	Fortaleza: Conocen con precisión hacia dónde van y que quieren lograr a futuro a través de las actividades que realizan.

	Existencia de elementos del emprendedurismo inmersos en la visión	Fortaleza: La presencia de elementos que permitan obtener resultados caracterizados por aspectos creativos y novedosos en la Gerencia.
--	---	---

...Continuación del Cuadro N° 6

Visión Gerencial	No es conocida ni compartida por todos los miembros de la Gerencia	Debilidad: Se presenta debido a que solo la Dirección la conoce y no la ha dado a conocer a los demás miembros que laboran en el Gerencia; por lo que no se puede compartir esta visión. Esto ocasiona que el personal que labora en la Gerencia desconozca hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos para el logro de los objetivos planteados.
Objetivos Gerenciales	Existencia de objetivos claramente establecidos en la Gerencia	Fortaleza: Existen objetivos que se quieren lograr a través de las actividades que se desarrollan en el Gerencia.
	No existe relación de los objetivos con el emprendedurismo	Debilidad: Debido a que no están dirigidos a alcanzar las metas de la Gerencia con actividades que promuevan ideas, creatividad y emprendimiento.
	Desconocimiento de los objetivos en la Gerencia	Debilidad: Un gran porcentaje de los empleados no posee conocimientos sobre la existencia de los objetivos en el Gerencia, que le permitan guiar sus

		acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.
--	--	--

...Continuación del Cuadro N° 6

Objetivos Gerenciales	Objetivos gerenciales acordes con los objetivos organizacionales	Fortaleza: Realizan las acciones acordes para cumplir con los objetivos organizacionales, debido a la importancia que posee el Gerencia dentro de la organización.
	Importancia de la gerencia para alcanzar los objetivos de la organización	Fortaleza: Lo esencial que representa la Gerencia para la organización, le aporta prestigio a la misma, y promueve el interés del personal en innovar en función de alcanzar las metas propuestas, y mejorar su desempeño.
Análisis estratégico	.	
Análisis estratégico	No realizan análisis estratégico	Debilidad: debido a que no determinan cuales son los aspectos que inciden positiva y negativamente en la organización, además de sus fortalezas y fallas, que permitan tomar decisiones sobre las estrategias más adecuadas a seguir.

Funciones		
Funciones	Importancia para la organización las funciones que cumple la Gerencia	Fortaleza: Los trabajadores conocen la relevancia que tiene la Gerencia para la organización, lo que permite que se sientan comprometidos a cumplir de manera eficaz con sus tareas.

...Continuación del Cuadro N° 6

Liderazgo		
Actividades administrativas	Orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales	Fortaleza: Cada trabajador de la coordinación realiza sus funciones de acuerdo a las metas que tiene planteada la organización.
Figura del líder	Presente en la Gerencia	Fortaleza: En el desempeño de las funciones de dirección, los encargados buscan ser más carismáticos y motivadores en lugar de ser solo un mandamás.
Integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia	Existencia de cooperación entre líderes en la Gerencia	Fortaleza: Existe una buena relación entre los distintos líderes, lo que favorece una buena interacción e intercambio de información entre las distintas coordinaciones lo que permite el logro de los objetivos de forma unificada.

Comunicación Bidireccional	Presente entre líderes y subordinados	Fortaleza: La información por parte de los líderes hacia los trabajadores de la Gerencia, es efectiva, ya que el intercambio de mensajes para precisar la información recibida, es puesto en práctico por el personal que allí labora.
Control	Presente en los líderes de la Gerencia	Fortaleza: La comprobación de como están encaminados los planes de la organización, representa un aspecto de suma importancia que realza la eficiencia de la Gerencia.

...Continuación del Cuadro N° 6

Innovación y tecnología		
Actitud innovadora	El personal posee cualidades que lo caracterizan innovador	Fortaleza: Generando así que se cuente con trabajadores creativos y transformadores, que se desenvuelven con más facilidad y que se adaptan rápidamente a los cambios.
Capacidad para afrontar situaciones inciertas	El personal esta acto para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial	Fortaleza: Permite a la Gerencia estar preparada para enfrentar cualquier circunstancia que pueda incidir negativamente en su funcionamiento.

Desarrollo de ideas innovadoras	La Gerencia permite la generación de ideas emprendedoras	Fortaleza: Aspecto que permite al personal desarrollar sus ideas creativas sin ningún problema, fomentando así el crecimiento y progreso de la Gerencia.
Equipos y <i>Software</i>	No están actualizados los equipos y <i>software</i> con respecto a los avances tecnológicos	Debilidad: El procesamiento de la información se vuelve más tedioso, lo que podría dificultar la rapidez de la información requerida.
Obtención de Resultados	Persiste una conducta encaminada a la obtención de los resultados	Fortaleza: permite que los objetivos sean logrados de forma eficiente, por el interés que posee el personal para alcanzarlo, lo que representa un aspecto fuerte para la Gerencia.

...Continuación del Cuadro N° 6

Creatividad		
Presencia de Nuevas Oportunidades para la Gerencia.	El personal posee iniciativas para explorar nuevas oportunidades	Fortaleza: Permite a la Gerencia contar con trabajadores que no se limitan, si no que quieren ir mas allá del sitio donde se encuentran.
Toma de Decisiones		
Veracidad en la toma de decisiones	Existencia de veracidad en la toma de decisiones	Fortaleza: Las decisiones enrumban hacia buenas o malas direcciones a las organizaciones, por lo que es importante que se fundamenten en información

		auténtica y confiable.
Objetividad en la toma de decisiones	Decisiones tomadas objetivamente	Fortaleza: Situación que demuestra que las disposiciones realizadas por la Gerencia son confiables, por lo que existe aceptación por parte de los trabajadores y armoniza las relaciones.
Nivel Jerárquico donde son tomadas las decisiones	Decisiones tomadas en el nivel estratégico	Debilidad: Las decisiones tomadas en un solo nivel jerárquico, permiten menos participación al personal para el desarrollo de las actividades emprendedoras.
Motivación		
Motivación al personal en función de que realicen sus actividades de forma emprendedora	Falta de motivación al personal, para que realicen sus funciones de manera emprendedora	Debilidad: No se estimula al personal en el desempeño de sus actividades, lo que genera insatisfacción y desánimo a la hora de llevar a cabo efectuar sus tareas.

...Continuación del Cuadro N° 6

Capacitación al personal	No se le ofrece capacitación al personal que labora en la gerencia	Debilidad: La falta de formación al personal disminuye el rendimiento del personal, afectando así los resultados gerenciales.
--------------------------	--	--

Fuente: Autoras 2012

- Fortalezas

Luego de haber realizado el análisis de los elementos internos relacionados con el emprendedurismo y considerando que las fortalezas son aquellas situaciones que la Gerencia de Recursos Humanos puede controlar y que realiza de manera eficaz y eficiente, a continuación se presentan las fortalezas halladas en esta Gerencia:

- Existencia de una misión claramente establecida, que es lo que la diferencia de los demás Gerencias con que cuenta la organización.
- La misión contiene elementos relacionados con el emprendedurismo, características que promuevan a la generación de ideas, creatividad y una actitud proactiva por parte del personal que labora en ella.
- Existencia de una visión claramente establecida, se encuentra fundada con precisión hacia dónde van y que quieren lograr a futuro a través de las actividades que realizan.
- La existencia de elementos del emprendedurismo inmersos en la Visión, crea las condiciones para contar con la presencia de elementos que permitan obtener resultados caracterizados por aspectos creativos y novedosos en la Gerencia.
- La existencia de objetivos claramente establecidos en la Gerencia.
- Labores acordes con los objetivos debido a la importancia que posee el Gerencia dentro de la organización.
- La importancia de la Gerencia para alcanzar los objetivos de la organización, le aporta prestigio a la misma, y promueve el interés del personal en innovar en función de alcanzar las metas propuestas, y mejorar su desempeño.
- La relevancia que tiene la Gerencia para la organización, que permite que se sientan comprometidos a cumplir de manera eficaz con sus tareas.
- Actividades administrativas de acuerdo a las metas que tiene planteada la organización.
- Existencia de la figura de un líder, lo que mejora el desempeño de las funciones de dirección, los encargados buscan ser más carismáticos y motivadores en lugar de ser solo un mandamás.
- Integración y enlace entre los líderes, lo que favorece una buena interacción e intercambio de información entre las distintas coordinaciones lo que permite el logro de los objetivos de forma unificada.

- Existencia de comunicación bidireccional y efectiva, lo que mejora la información por parte de los líderes hacia los trabajadores de la Gerencia, es efectiva, ya que el intercambio de mensajes para precisar la información recibida, es puesto en práctico por el personal que allí labora.
- Aplicación del control administrativo, representa un aspecto de suma importancia que realza la eficiencia de la Gerencia.
- Personal en actividades innovadoras, generando así que se cuente con trabajadores creativos y transformadores, que se desenvuelven con más facilidad y que se adaptan rápidamente a los cambios.
- Personal con capacidad para afrontar situaciones de riesgo e incertidumbre, lo que permite a la Gerencia estar preparada para enfrentar cualquier circunstancia que pueda incidir negativamente en su funcionamiento.
- Desarrollo de ideas innovadoras por parte de la Gerencia, aspecto que permite al personal desarrollar sus ideas creativas sin ningún problema, fomentando así el crecimiento y progreso de la Gerencia.
- Persiste una conducta encaminada a la obtención de los resultados esto permite que los objetivos sean logrados de forma eficiente, por el interés que posee el personal para alcanzarlo, lo que representa un aspecto fuerte para la Gerencia.
- El personal posee iniciativas para explorar nuevas oportunidades, permitiendo así a la Gerencia contar con trabajadores que no se limitan, si no que quieren ir más allá del sitio donde se encuentran.
- La veracidad en la toma de decisiones, es un aspecto fuerte para la Gerencia, ya que, las decisiones enrumban hacia buenas o malas direcciones a las organizaciones, por lo que es importante que se fundamenten en información autentica y confiable.
- Decisiones tomadas con objetividad, situación que demuestra que las disposiciones realizadas por la Gerencia son confiables, por lo que existe

aceptación por parte de los trabajadores y armoniza las relaciones.

- Debilidades

En lo que respecta a las debilidades, éstas son aquellas actividades que la Gerencia no realiza de forma eficiente y que de alguna u otra forma obstaculizan el logro de las metas, entre ellas se destacan las siguientes:

- La misión no es conocida ni compartida por todos los miembros de la Gerencia, lo que imposibilita que el personal conozca en términos concretos el fin para el cual fue creada la unidad donde se desempeña.
- La visión no es conocida ni compartida por todos los miembros de la Gerencia, esto ocasiona que el personal que labora en la Gerencia desconozca hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos para el logro de los objetivos planteados.
- No existe relación de los objetivos con el emprendedurismo: debido a que no están dirigidos a alcanzar las metas de la Gerencia con actividades que promuevan ideas, creatividad y emprendimiento.
- Desconocimiento de los objetivos en la Gerencia, lo cual les impide guiar sus acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- No realizan análisis estratégico, lo cual evita determinar, los aspectos que inciden positiva y negativamente en la organización, además de sus fortalezas y fallas, que permitan tomar decisiones sobre las estrategias más adecuadas a seguir.
- No están actualizados los equipos y *software* con respecto a los avances tecnológicos, provocando que el procesamiento de la información se vuelve más tedioso, lo que podría dificultar la rapidez de la información requerida.
- Decisiones tomadas en el nivel estratégico, lo que implica que se le da menos participación al personal para el desarrollo de las actividades emprendedoras.

- No se le ofrece capacitación al personal que labora en la gerencia, ocasionando así, disminución en el rendimiento del personal, afectando así los resultados gerenciales.
- Falta de motivación al personal, para que realicen sus funciones de manera emprendedora, lo que genera insatisfacción y desanimo a la hora de llevar a cabo efectuar sus tareas.

4.6. Impacto de los Elementos Externos e Internos en la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.

El análisis de impacto según Serna (1999:160), consiste en definir cuál es el efecto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto convertirlo en un factor clave del éxito. En tal sentido, el análisis de impacto para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, se presenta en los siguientes cuadros, N° 7 y N° 8.

Cuadro N° 7. Análisis de Impacto de los elementos externos que influyen en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aspectos Económicos									
Alta tasa de inflación				X				X	
Devaluación monetaria				X				X	
Situación económica actual	X						X		
Políticas económicas	X							X	
Aspectos									

Sociales									
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.				X			X		
Programas y Trabajos Sociales Implementados por el Gobierno	X							X	
Aspectos Políticos y Legales.									
Situación Política Actual.					X		X		
Normas y Leyes que regulan la actividad de la Organización.	X						X		
Aspectos Tecnológicos									
Nuevas tecnologías	X						X		
Avances tecnológicos	X						X		

...Continuación del Cuadro N° 7

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Aspectos Geográficos									
Acceso a la Organización	X						X		
Ubicación de la Organización.	X						X		

Fuente: Autoras, 2012

Cuadro N° 8. Análisis de Impacto de los elementos internos que influyen en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Elementos Estratégicos									
Existencia de una misión y visión en la Gerencia	X						X		
Existencia de elementos del emprendedurismo, inmersos en la misión y visión	X						X		

...Continuación del cuadro N° 8

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desconocimiento de la misión y visión en la Gerencia				X			X		
Existencia de objetivos en la Gerencia.	X						X		

No existe relación de los objetivos con el emprendedurismo				X			X		
Desconocimiento de objetivos en la gerencia				X			X		
Objetivos gerenciales acorde con objetivos organizacionales.	X						X		
Importancia de la Gerencia para alcanzar los objetivos de la organización.	X						X		
No realizan análisis estratégico				X			X		
Liderazgo									
Realización de las actividades administrativas	X						X		
Labores de la gerencia acorde con los objetivos de la organización	X						X		

...Continuación del cuadro N° 8

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Existencia de la figura del líder en	X						X		

la Gerencia									
Integración y enlace entre lideres	X						X		
Comunicación bidireccional	X						X		
Aplicación del control	X						X		
Innovación y Tecnología									
Cuenta con actitud innovadora	X						X		
Capacidad para afrontar situaciones inciertas.	X						X		
Acceso al Desarrollo de Ideas Innovadoras	X						X		
No cuentan con equipos y <i>Software</i>				X			X		
Persisten en la obtención de resultados		X					X		
Toma de Decisiones									
Veracidad en la toma de decisiones	X							X	
Objetividad en la toma de decisiones	X							X	
Nivel jerárquico				X				X	

donde son tomadas las decisiones									
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

...Continuación del cuadro N° 8

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Importancia de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras	X						X		
Motivación									
No hay motivación al personal en función de que realicen sus actividades de forma emprendedora				X			X		
No se capacita al personal				X			X		

Fuente: Autoras, 2012

4.7. Acciones Estratégicas Orientadas al Emprendedurismo para la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre.

Con el fin de establecer futuras acciones estratégicas, orientadas al mejoramiento y optimización de las actividades llevadas a cabo en la Gerencia de

Recursos Humanos del Sahuapa, se procedió a clasificar el nivel de impacto que generan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dentro de las actividades más significativas realizadas en esta Gerencia, mediante la siguiente hoja de trabajo (ver Cuadro N° 9).

Cuadro N° 9. Hoja de Trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Normas y Leyes que regulan la actividad de la organización. 2. Situación económica actual 3. Nuevas tecnologías. 4. Avances tecnológicos 5. Facilidad de acceso a la tecnología 6. Facilidad de acceso de la organización. 7. Ubicación de la organización. 8. Políticas económicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. 2. Situación política actual
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de una Misión y Visión en el Gerencia. 2. Existencia de elementos relacionados con el emprendedurismo tanto en la Misión como en la Visión de la Gerencia 3. Existencia de Objetivos en la Gerencia 4. Objetivos Gerenciales acorde con Objetivos Organizacionales. 5. Persistencia de una conducta encaminada a obtener resultados. 6. Importancia de la Gerencia para alcanzar los objetivos de la organización. 7. Existencia de la figura del líder presente en la Gerencia 8. Integración y enlace entre los diferentes líderes de la Gerencia. 9. El personal de la Gerencia posee actitud innovadora. 10. El personal capacitado para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la Misión y Visión en la Gerencia 2. Desconocimiento de Objetivos en la Gerencia. 3. No realizan análisis Estratégico. 4. No están actualizados los equipos y software. 5. Decisiones tomadas solo en el nivel estratégico. 6. Falta de motivación al personal 7. No están relacionados los objetivos de la Gerencia con el emprendedurismo. 8. No se ofrece capacitación al personal.

11. El personal posee iniciativas para explorar nuevas oportunidades.	
12. Existencia de Comunicación bidireccional.	
13. Existencia de la función control.	

Fuente: Autoras, 2012

Cuadro N° 10. Matriz DOFA para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(O1) Normas, leyes y reglamentos que inciden en el desarrollo de ideas emprendedoras de la Gerencia. (O2) Situación económica actual. (O3) Nuevas tecnologías. (O4) Facilidad de acceso a la tecnología. (O5) Avances tecnológicos. (O6) Facilidad de acceso a la organización. (O7) Ubicación de la organización. (O8) Políticas económicas.	(A1) Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. (A2) Situación Política Actual.
Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
(F1) Existencia de una Misión y Visión en la Gerencia. (F2). Existencia de elementos relacionados con el emprendedurismo, tanto en la Misión como en la Visión de la Gerencia (F3) Existencia de objetivos en la Gerencia. (F4) Objetivos Gerenciales acorde con Objetivos	(O3,F1,F2,F3,F4,F5) Fomentar el conocimiento de la misión, visión, objetivos a través de las nuevas tecnologías, para así contribuir a que el personal tenga una actitud creativa en función de la razón de ser y metas que resalten aspiraciones de la Gerencia. (O1,F7) Aprovechar los	(A1, F5, F6, F10) La Coordinación de Capacitación, Profesionalización y Desarrollo, mediante su aporte para desarrollar y perfeccionar al trabajador para su cumplimiento personal laboral,

<p>Organizacionales. (F5) Persistencia de una conducta encaminada a obtener resultados. (F6) Importancia de la Gerencia para alcanzar los objetivos de la organización.</p>	<p>lineamientos establecidos en las Leyes para incluir en las cláusulas socioeconómicas que benefician a los trabajadores, la creación de otros beneficios, que promuevan la creatividad y</p>	<p>debe implementar programas (talleres y charlas), que traten temas de valores y principios, para dar a conocer la realidad imperante, a fin de</p>
---	--	--

...Continuación del cuadro N° 10

<p>(F7) Existencia de la figura del líder presente en la Gerencia.</p> <p>(F8) Integración y enlace entre líderes.</p> <p>(F9) El personal de la Gerencia posee actitud innovadora.</p> <p>(F10) Personal capacitado para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre.</p> <p>(F11) El personal posee iniciativas para explorar nuevas oportunidades.</p> <p>(F12) Existencia de comunicación bidireccional.</p> <p>(F13) Existencia de la función control.</p>	<p>la generación de ideas en función de mejorar las labores propias de la Gerencia.</p> <p>(O8,F5) Aprovechar la asignación de recursos financieros, para inversión en equipos tecnológicos y software, en coordinaciones tales como: registros, trámites y nóminas, área técnica y bienestar social; mediante la elaboración de proyectos de optimización de la gestión de recursos humanos.</p> <p>(O3, F9) Aprovechar las nuevas tecnologías para incentivar al personal de la Gerencia a desarrollar ideas innovadoras y novedosas que garanticen respuestas oportunas en las distintas coordinaciones con que cuenta la Gerencia.</p> <p>(O4, F9) Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología de información y comunicación, para desarrollar la creatividad del personal encargado del área de registros, trámites y nóminas, en función de aumentar la eficiencia de su labor, garantizando el pago de salarios y beneficios a un tiempo oportuno.</p> <p>(O4, F7) Aprovechar las políticas económicas implementadas por el gobierno nacional, para que los distintos líderes de la</p>	<p>fomentar la creatividad del personal, en función de ser portavoz de la información para minimizar el flagelo de la inseguridad y la delincuencia.</p> <p>(A2, F10, F3, F4, F9) Fomentar una cultura de cambio que permita disminuir la incertidumbre, producto de los cambios de directivos que pudiesen ocurrir, mediante el suministro de información, que permita el desarrollo innovador del mismo, proyectando la necesidad de sustitución del personal, en función de los objetivos que se desean alcanzar.</p>
--	--	--

...Continuación del cuadro N° 10

	<p>Gerencia, apliquen estrategias en función del perfeccionamiento de las actitudes emprendedoras del personal de la Gerencia.</p> <p>(O4, F1) Aprovechar los recursos económicos que aprueba el ejecutivo nacional en materia de salud, para inducir al personal al cumplimiento de la Misión y encaminar las acciones hacia el logro de la Visión, considerando la creatividad, la innovación y el desarrollo de sus propias ideas, fomentando sus capacidades de emprendimiento.</p>	
Debilidades (D)	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
<p>(D1) Desconocimiento de la Misión y Visión en la Gerencia.</p> <p>(D2) Desconocimiento de Objetivos en la Gerencia.</p> <p>(D3) No realizan análisis Estratégico.</p> <p>(D4) No están actualizados los equipos y software.</p> <p>(D5) Decisiones tomadas solo en el nivel estratégico.</p> <p>(D6) Falta de motivación al personal.</p> <p>(D7) No están relacionados los objetivos de la Gerencia con el emprendurismo.</p>	<p>(O3,O5, D1, D2) Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para promover el conocimiento de la Misión, Visión y objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos, y desarrollar la creatividad, las ideas y la innovación de los trabajadores, en el cumplimiento de estos aspectos, mediante la creación de una página web.</p> <p>(O1,D8) Aprovechar las normas y leyes que regulan la actividad de la</p>	<p>(D8,A1) Realizar, campañas informativas (afiches, trípticos, volantes, entre otros), de concientización entre el personal que labora en la Gerencia, sobre medidas de seguridad y resguardo físico, a fin de atenuar los efectos que el flagelo de la inseguridad y delincuencia mantienen en la población.</p> <p>(D6, A1) Motivar al personal con recompensas, certificados y ascensos por su desempeño y entrega en las actividades de la</p>

(D8) Falta de capacitación al personal.	Gerencia, para ofrecer capacitación,	
---	--------------------------------------	--

...Continuación del cuadro N° 10

	<p>profesionalización y desarrollo del personal, y ofrezca formación al personal, en materia laboral, que permita la generación de ideas que contribuyan a un mejor desempeño.</p> <p>(O5,D4) Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología para la actualización de los equipos y <i>software</i> con que cuenta la Gerencia, para el rápido proceso de informaciones tales como: la nómina que debe ser enviada a la Gerencia de Administración y Finanzas para su debido trámite y aprobación ante Fundasalud, por parte de la Coordinación de Registros, Trámites y Nóminas, permitiendo el desarrollo de capacidades innovadoras del personal.</p> <p>(O3,O4,O5,D8)</p> <p>Presupuestar recursos destinados a la capacitación y desarrollo en materia laboral del personal que labora en la Gerencia, mediante el ofrecimiento de cursos, talleres, cursos <i>online</i>, congresos seminarios, entre otros; a fin de cultivar una actitud innovadora en el desarrollo de las actividades inherentes al</p>	<p>Gerencia, para evitar descontento en el personal, que generen manifestaciones en la institución, y paralización en las actividades del hospital.</p> <p>(D3, A1) Realizar análisis estratégico, a fin de disminuir los efectos de los cambios bruscos del personal directivo, que pudiesen incidir negativamente en el desarrollo de las actividades laborales del personal de la Gerencia; y fomentar así sus capacidades de creatividad e innovación.</p>
--	--	--

	<p>cargo que ocupa. (O3. O4, O5, D5) Considerar las ideas y aportes de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones inherentes al desarrollo de las actividades</p>	
--	---	--

...Continuación del cuadro N° 10

	<p>propias de la Gerencia. (O2,D7) Aprovechar los recursos económicos aprobados por el gobierno en materia de salud para el establecimiento de objetivos estratégicos, donde se considere la creatividad, ideas y se fomente la confianza, a fin de desarrollar las capacidades emprendedoras del personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, y garantizar el éxito de la misma.</p>	
--	--	--

Fuente: Autoras, 2012

- **Estrategias (FO)**

- Fomentar el conocimiento de la misión, visión, objetivos a través de las nuevas tecnologías, para así contribuir a que el personal tenga una actitud creativa en función de la razón de ser y metas que resalten aspiraciones de la Gerencia.
- Aprovechar los lineamientos establecidos en las Leyes para incluir en las cláusulas socioeconómicas que benefician a los trabajadores, la creación de otros beneficios, que promuevan la creatividad y la generación de ideas en función de mejorar las labores propias de la Gerencia.
- Aprovechar la asignación de recursos financieros, para inversión en equipos tecnológicos y software, en coordinaciones tales como: registros, tramites y nóminas, área técnica y bienestar social; mediante la elaboración de proyectos de optimización de la gestión de recursos humanos.

- Aprovechar las nuevas tecnologías para incentivar al personal de la Gerencia a desarrollar ideas innovadoras y novedosas que garanticen respuestas oportunas en las distintas coordinaciones con que cuenta la Gerencia.
- Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología de información y comunicación, para desarrollar la creatividad del personal encargado del área de registros, trámites y nóminas, en función de aumentar la eficiencia de su labor, garantizando el pago de salarios y beneficios a un tiempo oportuno.
- Aprovechar las políticas económicas implementadas por el gobierno nacional, para que los distintos líderes de la gerencia, apliquen estrategias en función del perfeccionamiento de las actitudes emprendedoras del personal de la Gerencia.
- Aprovechar los recursos económicos que aprueba el ejecutivo nacional en materia de salud, para inducir al personal al cumplimiento de la Misión y encaminar las acciones hacia el logro de la Visión, considerando la creatividad, la innovación y el desarrollo de sus propias ideas, fomentando sus capacidades de emprendimiento.

- **Estrategias (FA):**

- La coordinación de capacitación, profesionalización y desarrollo, mediante su aporte para desarrollar y perfeccionar al trabajador para su cumplimiento personal, debe implementar programas (talleres y charlas), que traten temas de valores y principios, para dar a conocer la realidad imperante, a fin de fomentar la creatividad del personal, en función de ser portavoz de la información para minimizar el flagelo de la inseguridad y la delincuencia.
- Fomentar una cultura de cambio que permita disminuir la incertidumbre, producto de los cambios de directivos que pudiesen ocurrir, mediante el suministro de información, que permita el desarrollo innovador del mismo, proyectando la necesidad de sustitución del personal, en función de los objetivos que se desean alcanzar.

- **Estrategias (DO):**

- Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para promover el conocimiento de la Misión, Visión y objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos, y desarrollar la creatividad, las ideas y la innovación de los trabajadores, en el cumplimiento de estos aspectos, mediante la creación de una pagina web.
- Aprovechar las Normas y Leyes que regulan la actividad de la Gerencia, para ofrecer capacitación, profesionalización y desarrollo del personal, ofrezca formación al personal, en materia laboral, que permita la generación de ideas que contribuyan a un mejor desempeño.
- Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología para la actualización de los equipos y software con que cuenta la Gerencia, para el rápido proceso de informaciones tales como: la nómina que debe ser enviada a la Gerencia de Administración y Finanzas para su debido trámite y aprobación ante Fundasud, por parte de la coordinación de registros, trámites y nóminas, permitiendo el desarrollo de capacidades innovadoras del personal.
- Presupuestar recursos destinados a la capacitación y desarrollo en materia laboral del personal que labora en la Gerencia, mediante el ofrecimiento de cursos, talleres, cursos online, congresos seminarios, entre otros; a fin de cultivar una actitud innovadora en el desarrollo de las actividades inherentes al cargo que ocupa.
- Considerar las ideas y aportes de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones inherentes al desarrollo de las actividades propias de la Gerencia.
- Aprovechar los recursos económicos aprobados por el gobierno en materia de salud para el establecimiento de objetivos estratégicos, donde se considere la creatividad, ideas y se fomente la confianza, a fin de desarrollar las capacidades emprendedoras del personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, y garantizar el éxito de la misma.

- **Estrategias (DA):**

- Realizar, campañas informativas (afiches, trípticos, volantes, entre otros), de concientización entre el personal que labora en la Gerencia, sobre medidas de seguridad y resguardo físico, a fin de atenuar los efectos que el flagelo de la inseguridad y delincuencia mantienen en la población.
- Motivar al personal con recompensas, certificados y ascensos por su desempeño y entrega en las actividades de la Gerencia, para evitar descontento en el personal, que generen manifestaciones en la institución, y paralización en las actividades del hospital.
- Realizar análisis estratégico, a fin de disminuir los efectos de los cambios bruscos del personal directivo, que pudiesen incidir negativamente en el desarrollo de las actividades laborales del personal de la Gerencia; y fomentar así sus capacidades de creatividad e innovación.

CONCLUSIONES

En el mundo actual, de cambios acelerados, de desarrollos científicos y tecnológicos sin precedentes, de innovaciones que sobrepasan la imaginación de la mayor parte de la gente, donde las personas están cada vez más interconectadas gracias al desarrollo de las telecomunicaciones y de la internet, donde las distancias parecen acortarse debido a la existencia de medios de transporte cada vez más rápidos y eficientes, y el fenómeno de la globalización se extiende a cada rincón del planeta. Es en este mundo, donde las organizaciones luchan por su supervivencia, evolucionando constantemente para brindar lo mejor de sí y satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más exigente, donde la competitividad es un factor clave que permite incentivar el desarrollo de mejores productos o servicios. En este sentido, las organizaciones deben estar al tanto, e ir a la par de los cambios y transformaciones que requiere la época para mejorar cada vez más y perfeccionarse en áreas como la productividad, la competitividad y la innovación. Por tal motivo, las organizaciones deben plantearse metas que sean transformadoras e innovadoras, además de valerse de los instrumentos administrativos necesarios para realizar un análisis de su gestión; permitiéndoles de esta manera, cumplir con las exigencias de sus consumidores y/o usuarios, lo que se certifica al prestar un servicio en condiciones sólidas, de calidad y respuestas rápidas que, a su vez, le garantiza tener éxito y alcanzar prestigios en el mercado donde se desenvuelven.

Entre los instrumentos administrativos de los cuales se valen las organizaciones para la determinar su gestión, está el análisis estratégico, el cual es un instrumento que permite entender, identificar y conocer la situación actual de la organización, para así tomar las acciones precisas que contribuyan al éxito de las metas planteadas. El análisis estratégico sirve de apoyo para determinar los agentes que inciden en la aplicación de la acción estratégica, mediante la realización de un

estudio del ambiente externo e interno de la organización. Investigación que da como resultado el conocimiento de las fortalezas y debilidades en su ambiente interno, y las oportunidades y amenazas que se presenten en el ambiente externo. Este análisis contribuye a una buena formulación de estrategias permitiéndole a la organización aprovechar sus fortalezas, prevenir las consecuencias de sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y predecirse al efecto de las amenazas.

Ahora bien, como la productividad, la competitividad y la innovación constituyen áreas esenciales para el mejoramiento de las actividades organizacionales, se ha considerado el emprendedurismo como mejor herramienta para el desarrollo de las mismas; ya que, el emprendedurismo está orientado a un comportamiento innovador y perseverante en las personas, lo que permite el surgimiento del pensamiento creativo y de nuevas ideas para encontrar una mejor manera de hacer las cosas. Con la materialización de estas ideas emprendedoras las organizaciones pueden elevarse por encima de sus competidores y tener ventaja sobre los mismos.

Por ésta razón se consideró realizar un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, Cumaná, estado Sucre, mediante la utilización de la matriz DOFA, del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En relación al ambiente interno se encontraron como fortalezas que, existe una misión, visión y objetivos establecidos; por lo que, se tiene en cuenta cuál es la razón de ser de la Gerencia, hacia dónde va y qué quieren lograr en el futuro a través de las actividades que realizan, con objetivos gerenciales claramente establecidos. Además de ello, existen elementos del emprendedurismo inmersos en la misión y la visión lo que promueve la generación de ideas, creatividad y una

actitud proactiva por parte del personal que labora en ella, ayudando a obtener resultados caracterizados por aspectos creativos y novedosos en la Gerencia. En este mismo orden, se encontró que los objetivos gerenciales están acordes con los objetivos organizacionales, ya que, se realizan acciones acordes para cumplir con los objetivos organizacionales, debido a la importancia que posee la Gerencia dentro de la organización, lo que le aporta prestigio y promueve el interés del personal en innovar en función de alcanzar las metas propuestas para mejorar su desempeño.

- Continuando con el análisis del ambiente interno, se encontraron como debilidades que, aunque la Gerencia cuente con una misión, visión y objetivos claramente establecidos, estos elementos no son conocidos ni compartidos por todos los miembros de la misma, debido a que esto imposibilita que el personal conozca, en términos concretos, el fin para el cual fue creada la unidad donde se desempeñan, y hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos para el logro de las metas planteadas. Por lo que, se recomienda aprovechar los recursos económicos que aprueba el Ejecutivo Nacional en materia de salud, para inducir al personal al cumplimiento de la misión y encaminar las acciones hacia el logro de la visión, considerando la creatividad, la innovación y el desarrollo de sus propias ideas, fomentando sus capacidades de emprendimiento. En este mismo sentido, se encontró como debilidad que no existe relación de los objetivos con el emprendedurismo, debido a que los esfuerzos de la Gerencia no están dirigidos a alcanzar las metas mediante actividades que promuevan ideas, creatividad y emprendimiento; razón por la que se recomienda aprovechar los recursos económicos aprobados por el gobierno en materia de salud para el establecimiento de objetivos estratégicos, donde se considere la creatividad, las ideas y se fomente la confianza, a fin de desarrollar las capacidades emprendedoras del personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, y garantizar el éxito de la misma.
- Otra debilidad de gran relevancia encontrada, es que, no se realizan análisis

estratégicos en la Gerencia, debido a que no determinan cuáles son los aspectos que inciden positiva y negativamente en la organización, además de sus fortalezas y fallas, que permitan tomar decisiones sobre las estrategias más adecuadas a seguir. Se recomienda realizar análisis estratégicos, a fin de disminuir los efectos de los cambios bruscos del personal directivo, que pudiesen incidir negativamente en el desarrollo de las actividades laborales del personal de la Gerencia; y fomentar así sus capacidades de creatividad e innovación. Los equipos y *software* no están actualizados con respecto a los avances tecnológicos, lo que hace que el procesamiento de la información se vuelva más tedioso, lo que podría dificultar la rapidez de la información requerida y la eficiencia de los trabajadores. En este sentido se recomienda, aprovechar la asignación de recursos financieros, para inversión en equipos tecnológicos y *software*, en coordinaciones tales como: Registros, Trámites y Nóminas, Área Técnica y Bienestar Social; mediante la elaboración de proyectos de optimización de la gestión de recursos humanos.

- Existe falta de motivación al personal para que realicen sus funciones de manera emprendedora, lo que genera insatisfacción y desánimo a la hora de llevar a cabo efectuar sus tareas. En este caso se recomienda, motivar al personal con recompensas, certificados y ascensos por su desempeño y entrega en las actividades de la Gerencia, para evitar descontento en el personal, que generen manifestaciones en la institución, y paralización en las actividades del hospital. Otro aspecto de gran relevancia, es que no se le ofrece capacitación al personal que labora en la gerencia, lo que disminuye el rendimiento del personal, afectando así los resultados gerenciales. Se recomienda, presupuestar recursos destinados a la capacitación y desarrollo en materia laboral del personal que labora en la Gerencia, mediante el ofrecimiento de cursos, talleres, cursos *online*, congresos seminarios, entre otros; a fin de cultivar una actitud innovadora en el desarrollo de las actividades inherentes al cargo que ocupa.
- En cuanto al análisis del ambiente externo de la Gerencia de Recursos Humanos

del Sahuapa, se encontró como oportunidades que existen normas, leyes y reglamentos que inciden en el desarrollo de ideas emprendedoras en la Gerencia, así como políticas económicas implementadas por el gobierno nacional que impulsan el desarrollo de actividades emprendedoras; por lo que, se recomienda provechar estas políticas, para que los distintos líderes de la Gerencia, apliquen estrategias en función del perfeccionamiento de las actitudes emprendedoras del personal. También, existe el desarrollo de nuevas y mejores tecnologías con gran facilidad de acceso, que ayudan a impulsar la información y comunicación, así como la eficiencia y el desarrollo de ideas innovadoras y novedosas, por lo que se recomienda la inversión en equipos tecnológicos y *software* actualizados, que ayuden a maximizar las actividades propias llevadas a cabo en la Gerencia.

- En cuanto a las amenazas más importantes se encuentra la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas como primer factor de amenaza, por lo que se recomienda que la Coordinación de Capacitación, Profesionalización y Desarrollo, mediante su aporte para desarrollar y perfeccionar al trabajador para su cumplimiento personal laboral, debe implementar programas (talleres y charlas), que traten temas de valores y principios, para dar a conocer la realidad imperante, a fin de fomentar la creatividad del personal, en función de ser portavoz de la información para minimizar el flagelo de la inseguridad y la delincuencia.
- Por último, se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa poner en marcha las acciones estratégicas aquí señaladas a fin de mejorar y optimizar las actividades propias llevadas a cabo en esta Gerencia, con vista a sembrar un espíritu emprendedor entre su personal, elevando su capacidad para innovar, crear y desarrollar ideas, para obtener así un mejor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes, y convertir las debilidades y amenazas actuales en nuevas y mejores fortalezas.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arias, F. 1999. **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** 3ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Arias, F. 2004. **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** 4ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Arias F. 2006. **El proyecto de investigación.** 5ª edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.

Balestrini A, Mirian. 2001. **Como se elabora el proyecto de Investigación.** BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. 2000. **Administración de recursos humanos.** 5ta Edición. McGraw-Hill. Colombia

Drucker, Peter F. 1985. **Innovation and entrepreneurship: principles and practices.** Editorial Harper&Row. New York, United Estate.

David, F. 2008. **Conceptos de administración estratégica.** 1ª edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Francés, A. 2006. **Estrategia y planes para la empresa.** Con el cuadro de mando integral. Pearson. México.

- Gitman, L. 2003. **Principios de administración financiera.** Editorial Pearson Educación: México.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista P. 2006. **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw-Hill. México.
- Hurtado, J. 2001. **El proyecto de investigación.** Edición Fundación Sypal. Venezuela.
- Koontz, H., y Wehrich, H. 1998. **Administración. Una perspectiva global.** Editorial Mc.Graw Hill: México.
- Robbins, S. 1995. **Comportamiento organizacional teoría y práctica.** 7ma Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S y Coulter M. 2005.**Administración.** Editorial Pearson educación. México.
- Robbins, S. y Coulter M. 2000.**Administración.** Editorial Pearson educación: México.
- Serna, H. 1999. Gerencia **Estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología.** 3R Editores LTDA. Colombia.
- Stoner, J y Wankel, C. 1996. **Administración.** Sexta edición. México: Prentice Hal Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo, M. 1998. **El Proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación.** Editorial Limusa-Wiley, México D. F., México.

Thompson, A y Strickland, A. 1994, **Dirección y administración estratégica. Casos, conceptos y lecturas.** Edición Especial en español. Edición Addison –Wesley Hispanoamericana: Estados Unidos.

Thompson, A. y Strickland, A. 2003. **Administración estratégica.** Editorial McGraw-Hill. México.

Trabajos de Grado

Barreto E. y Lárez A. 2010. **Plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Cabello C. 2007. **Modelos de formación de emprendedores universitarios caso: Núcleo Sucre, Universidad de Oriente.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Cova, H. y Prieto, Y. 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. Venezuela.

Farfan, E. y Carrera, Y. 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.

Figueroa Y. y Hamana C. 2009, **Análisis estratégico de la productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la**

Universidad de Oriente. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Peña, A. y Rondón, M. 2009. **Análisis de los rasgos distintivos de la capacidad emprendedora, caso: trabajadores informales de la Avenida Bermúdez, Cumaná, Estado Sucre, periodo junio-septiembre 2009.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Rodríguez R. y Fermín G. 2009. **El emprendedurismo como factor determinante en el impulso de nuevos empresarios, caso: Corporación Parque Tecnológico de Oriente.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela.

Ley Orgánica de Salud. 1998. Gaceta Oficial N° 36579 de fecha 11/11/1998. Venezuela.

Leyes Orgánica del Trabajo, trabajadoras y los trabajadores. 2012 Gaceta Oficial N° 39.908 de fecha 24/04/2012 Venezuela.

Ley del Estatuto de la Función Pública. 2002. Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06/09/2002. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. 2010. Gaceta Oficial N° 39.556 de fecha 19/11/2010

Documentos

Coordinación de Información y Reproducción del SAHUAPA, 2012. Documento interno.

Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá, Cumaná Estado Sucre, 2012.

Instructivo para la presentación de proyectos de trabajo de grado de la Escuela de Administración. 2006. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Rondón C. 2011. Pasantías de técnico secretariado computarizado en la coordinación de registro, trámites y nóminas en la gerencia de Recursos Humanos del SAHUAPA. Cumaná, Venezuela.

Sitios Web Visitados

Velásquez, C. 2012. **El Problema de investigación**. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Velásquez, C. 2012. **Justificación del problema**. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Velásquez, C. 2012. **Antecedentes de la investigación**. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Velásquez, C. 2012. **Bases teóricas**. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Otros Sitios Web Visitados:

<http://www.buenastareas.com>

<http://catarina.udlap.mx>

<http://ceeivalencia.emprenemjunts.es>

<http://www.ciiasdenic.net>

<http://definicion.de/gerencia>

<http://www.degerencia.com>

<http://economia.terra.com>

<http://educapuntos.blogspot.com>

<http://www.educared.org>

<http://www.elprisma.com>

<http://www.emprendedoresnews.com>

<http://www.emprendepyme.net>

<http://entrepreneur-blog.blogspot.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.gerencie.com>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/glosamini.htm>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.innovalatino.org>

<http://www.institutoilde.org>

<http://www.joseacontreras.net>

<http://maiquiflores.over-blog.es>

<http://www.mific.gob.ni>

<http://www.mitecnologico.com>

<http://negociosyemprendimiento.com>

<http://www.notaresponsable.com>

<http://www.ops.org.bo>

<http://www.oswaldokaram.net>

<http://www.piramidedigital.com>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com>

<http://html.rincondelvago.com>

<http://www.saber.ula.ve>

<http://www.todoexpertos.com>

<http://unefaplan2.lacoctelera.net>

ANEXOS

Anexo N° 1

Cumaná, 23 de Julio de 2012

Ciudadano (a):

Presente.-

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“Análisis Estratégico desde las Bases del Emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa), Cumaná - estado Sucre”**, y el mismo tiene como objetivo realizar un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en dicha gerencia.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Glenda Arboleda
C.I: 15.372.432

Br. Libni Rodríguez
C.I:19.237.201

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL EMPRENDEDURISMO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO HOSPITAL UNIVERSITARIO ANTONIO PATRICIO DE ALCALÁ (SAHUAPA), CUMANÁ - ESTADO SUCRE

HOJA DE CONTROL

(No escribir en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presenta antes de responder.
- b) Marque con una equis (x) la o las alternativas correspondientes.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) En las preguntas abiertas, escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO HOSPITAL UNIVERSITARIO ANTONIO PATRICIO DE ALCALÁ (SAHUAPA) CUMANÁ - ESTADO SUCRE

A - AMBIENTE EXTERNO

I. Aspectos Generales

1) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá (Sahuapa)?

- a) Factores Económicos _____
 - b) Factores Sociales _____
 - c) Factores Tecnológicos _____
 - d) Factores Políticos _____
 - e) Factores Geográficos _____
 - f) Factores Competitivos _____
 - g) Otros _____ Especifique: _____
-

2) De los factores externos que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que tiene mayor influencia?

II. Factores Económicos

3) ¿Cuáles de los aspectos económicos señalados a continuación inciden en el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Índice de crecimiento _____

- b) Inflación _____
 - c) Devaluación _____
 - d) Ingresos per cápita _____
 - e) Financiamiento _____
 - f) Comportamiento de la economía internacional _____
 - g) Políticas económicas _____
 - h) Otros _____ Especifique: _____
- 4) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las labores emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 6.

- 5) ¿Cree usted que la situación económica actual del país es beneficiosa para el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

- 6) ¿En qué grado es beneficiosa la incidencia de la situación actual del país sobre el surgimiento de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

- 7) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 9.

8) ¿En qué grado afectan la inflación y el índice de desempleo el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

9) ¿Cree usted que las políticas económicas implementadas por el Gobierno Nacional tienen incidencia sobre el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 11.

10) ¿En qué grado inciden las políticas económicas sobre las ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

11) Cree usted que la devaluación monetaria tienen incidencia sobre el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13.

12) ¿En qué grado afecta la devaluación monetaria las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

III. Factores Sociales

13) ¿Cuáles de los factores sociales que se mencionan a continuación cree usted que inciden en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Educación _____
- b) Salud _____
- c) Empleo _____
- d) Seguridad _____
- e) Creencias _____
- f) Cultura _____
- g) Otros _____

Especifique: _____

14) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- c) Si _____
- d) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 16.

15) ¿En qué grado, incide la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

16) ¿Cree usted que los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional afectan el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 18.

17) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno para el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

IV. Factores Tecnológicos

18) ¿Cuáles de los aspectos tecnológicos que se mencionan a continuación inciden en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Telecomunicaciones. _____
 - b) Equipos y Herramientas Innovadoras _____
 - c) Acceso a la tecnología. _____
 - d) Otros _____ Especifique _____
-

19) ¿Podrían considerarse, actualmente los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones y computación; beneficiosos para el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 21.

20) ¿En qué grado son beneficiosos los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación; para el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

V. Factores Políticos

21) ¿Cuáles de los aspectos políticos y legales que se mencionan a continuación inciden al desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Normas _____
- b) Leyes _____
- c) Reglamentos _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

22) ¿Considera usted que la situación política actual del país beneficia la implementación de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 24.

23) ¿En qué grado, afecta la incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

24) ¿Cree usted, que las leyes y los reglamentos inciden en el desarrollo de ideas emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 26.

25) De las leyes que se mencionan a continuación ¿Cuáles cree usted que impulsa el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela _____
- b) Ley Orgánica de Salud _____
- c) Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores _____
- d) Ley del Estatuto de la Función Pública _____
- e) Ley orgánica de Administración Financiera del Sector público _____
- f) Todas las anteriores _____
- g) Ninguna de las anteriores _____
- h) Otros _____

Especifique: _____

26) Con base a la respuesta anterior diga, ¿de qué manera impulsan estas leyes las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

VI. Factores Geográficos

27) ¿Cuáles de los factores geográficos que se mencionan a continuación inciden en el desarrollo de actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Ubicación _____
 - b) Espacio _____
 - c) Recursos Naturales _____
 - d) Otros _____
- Especifique: _____

28) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa es la más idónea para promover actividades emprendedoras?

- a) Si _____
- b) No _____

29) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

30) ¿Cree usted que el clima de la región afecta el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 32.

31) ¿En qué grado afecta el clima el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

B - AMBIENTE INTERNO

I. Elementos Estratégicos

32) ¿Cuenta la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa con una misión claramente establecida?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 34.

33) ¿Existen elementos del emprendedurismo inmersos en la misión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

34) ¿La misión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa es conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia?

- a) Si _____
- b) No _____

35) ¿Cuenta la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa con una visión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 37.

36) ¿Existen elementos del emprendedurismo inmersos en la visión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

a) Si _____

b) No _____

37) ¿La visión de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa es conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia?

a) Si _____

b) No _____

38) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 41.

39) ¿Considera usted que están relacionados los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa con el emprendedurismo?

a) Si _____

b) No _____

40) ¿Cree usted que las labores la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa están acorde con los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

41) ¿Considera usted que la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa es esencial para alcanzar los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

42) ¿Cuenta la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa con un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

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

43) ¿Recomendaría usted a la gerencia que se elabore un plan estratégico para la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

a) Si _____

b) No _____

44) ¿Son esenciales para la empresa las funciones que cumple la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

a) Si _____

b) No _____

45) ¿Cuál o cuáles de los factores del emprendedurismo que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

a) Liderazgo _____

b) Innovación _____

c) Creatividad _____

d) Toma de decisiones _____

e) Motivación _____

f) Otros _____

Especifique: _____

II. Liderazgo

46) ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones caracterizan el liderazgo de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Planeación _____
- b) Organización _____
- c) Coordinación _____
- d) Comunicación y negociación _____
- e) Control _____
- f) Responsabilidad _____
- g) Carismático _____
- h) Otros _____

Especifique: _____

47) ¿Cuál de las opciones anteriores cree usted que es la más importante para el desarrollo de las actividades emprendedoras de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

48) ¿Cree usted que las actividades administrativas de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, están orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales?

- a) Si _____
- b) No _____

49) ¿Cree usted que la figura del líder está presente en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

50) ¿Cree usted que la figura del líder es importante en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, para el desarrollo de las actividades emprendedoras?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 52.

51) ¿Cuál o cuáles elementos del liderazgo cree usted que lo identifican más en el desarrollo de sus actividades emprendedoras?

- a) Estabilidad _____
- b) Justicia _____
- c) Seguridad _____
- d) Soluciones _____
- e) Comprensión _____
- f) Capacidad _____
- g) Motivación _____
- h) Ambiente de trabajo _____
- i) Poder _____
- j) Todas las anteriores _____
- k) Ninguna de las anteriores _____
- m) Otras _____ Especifique: _____

52) ¿Cree usted que existe integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 54.

53) ¿Cuál cree usted es el grado de importancia de que exista integración y enlace en los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

54) ¿Considera usted que la comunicación en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa es bidireccional, facilitando el desarrollo de las actividades emprendedoras?

- a) Si _____
- b) No _____

55) ¿Cree usted que una comunicación efectiva es importante para el manejo de conflictos en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

56) ¿Considera Usted que se aplica el control en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 58.

57) ¿Para qué es utilizado el control en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Para verificar lo planeado _____
 - b) Para detectar desviaciones _____
 - c) Para aplicar medidas correctivas _____
 - d) Todas las anteriores _____
 - e) Ninguna de las anteriores _____
 - f) otros _____ Especifique: _____
-

III. Innovación y Tecnología

58) ¿Cuenta el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa con una actitud innovadora?

- a) Si _____
- b) No _____

59) ¿Permite la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, el desarrollo de ideas innovadoras para optimizar el desarrollo de las funciones?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

60) Mencione algunas ideas innovadoras implementadas por la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa

61) ¿Considera usted que está capacitado el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial?

- a) Si _____
- b) No _____

62) ¿A pesar de las situaciones y obstáculos que haya que enfrentar el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, persiste en una conducta encaminada a obtener un resultado?

- a) Si _____
- b) No _____

63) ¿Considera usted que están actualizados los equipos y los *software* con que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa con respecto a los avances tecnológicos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°65.

64) ¿Cree usted que si la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa contara con equipos de alta tecnología y *software* actualizados, serían más productivos sus trabajadores?

- a) Si _____
- b) No _____

IV. Creatividad

65) ¿Con cuál o cuáles de las siguientes características cuenta el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Percepción _____
- b) Iniciativa _____
- c) Talento _____
- d) Imaginación _____
- e) todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otros _____

Especifique: _____

66) ¿Considera usted que el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa posee iniciativas para explorar nuevas oportunidades?

- a) Si _____
- b) No _____

IV. Toma de Decisiones

67) ¿Cree usted que existe veracidad en la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta 69.

68) ¿En qué grado incide la veracidad en la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

69) ¿Considera usted que las decisiones tomadas en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, son objetivas?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta 71.

70) ¿Cuál es el grado de incidencia de las decisiones objetivas en el logro de los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

71) ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que son importantes en el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Información _____
- b) Conocimientos _____
- c) Experiencia _____
- d) Análisis _____

- e) Juicio _____
 - f) Todas las anteriores _____
 - g) Ninguna de las anteriores _____
 - h) Otros _____
- Especifique: _____
-

72) ¿Cuál de los siguientes niveles jerárquicos es el encargado de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Nivel Estratégico _____
- b) Nivel Táctico _____
- c) Nivel Operativo _____

73) ¿Cree usted necesario que se tomen decisiones en un solo nivel jerárquico para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

74) ¿Cree usted que la toma de decisiones es importante para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 76.

75) ¿Cuál es el grado de importancia que le da usted a la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades emprendedoras en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

V. Motivación

76) ¿Cree usted que existe influencia y motivación sobre los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, para que realicen sus funciones de manera emprendedora?

- a) Si _____
- b) No _____

77) ¿Considera que se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N°79.

78) ¿Cada cuánto tiempo la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa capacita al personal que en ella labora?

- a) Anual _____
- b) Semestral _____
- c) Trimestral _____
- d) Otro _____

Especifique: _____

79) ¿Qué actividades considera usted se deben desarrollar en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, que fomenten el emprendedurismo?

GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN

HOJA DE METADATOS

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

Título	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS BASES DEL EMPRENDEDURISMO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO HOSPITAL UNIVERSITARIO ANTONIO PATRICIO DE ALCALÁ (SAHUAPA) CUMANÁ - ESTADO SUCRE
Subtítulo	

Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Glenda Nohelia Arboleda Muñoz	CVLA	15.372.432
	e-mail	Cieloyyo2010@hotmail.com
	e-mail	
Libni Abigail Rodríguez Rondón	CVLA	18.904.696
	e-mail	midiaavzla@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis Estratégico
Emprendedurismo
Organización
Debilidades
Fortalezas
Amenazas
Oportunidades

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración
	Administración

Resumen (abstract):

El análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo, permite efectuar una evaluación exhaustiva de todos los factores que inciden, de una u otra forma, en el normal funcionamiento de una determinada organización, incidiendo positiva o negativamente en el desarrollo de ideas emprendedoras. Dicho análisis coadyuva a que la institución determine la mejor manera de realizar sus actividades caracterizando aspectos como emprendimiento, creatividad e ideas novedosas, de manera eficiente, así como también saber la manera de enfrentarse a los posibles cambios y varianzas del medio externo. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en realizar un análisis estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Gerencia de Recursos Humanos del Sahuapa, mediante una investigación de campo con un nivel descriptivo. Considerándose necesaria, la caracterización de los diferentes factores tanto internos como externos, con la finalidad de maximizar el efecto de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas vinculadas con la Gerencia y la organización; dicho de otra manera, un análisis del entorno que le permita instituir acciones estratégicas que guíen sus actividades para obtener los resultados esperados en el plazo estipulado, ejecutar las tareas prescritas de manera de optimizar los resultados y contribuir a elevar la importancia y la eficiencia de la organización.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	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	
	e-mail	
Dra. Elka Malavé Ramos	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	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	08	15

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_GAyLR.DOCX	Aplication/word

Alcance:

Espacial: **UNIVERSAL** (Opcional)

Temporal: **INTEMPORAL** (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

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

CU N° 0975

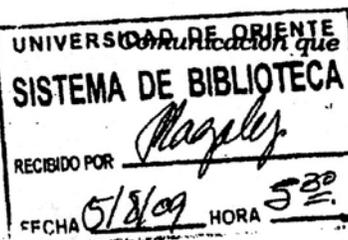
Cumaná, 04 AGO 2009

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. BOLANOS CUNDELO
Secretario



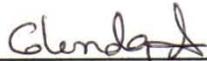
C.C.: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/maruja

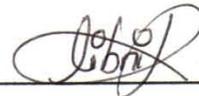
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

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



Arboleda M., Glenda N.
CI: 15.372.432
AUTOR I



Rodríguez R., Libni A.
CI: 19.237.201
AUTOR II



Dra. Damaris Zerpa de Márquez
CI: 5.706.787
Jurado Asesor I



Dra. Elka Malavé Ramos
CI: 8.649.633
Jurado Asesor II