



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ROL DEL GERENTE VENEZOLANO EN TIEMPOS DE CAMBIOS**

TRABAJO DE GRADO (MODALIDAD CURSOS ESPECIALES DE GRADO)  
PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LINCENCIADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**ASESOR:**

**MSC. Carmen Córdova**

**AUTORES:**

**Br. Flores López, Víctor Alfonso**

**Br. González Fernández, Lainer Del Carmen**

**Br. Pinto Gabriel, Carlos Alberto**

**Maturín, Octubre de 2011**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**NUCLEO DE MONAGAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ROL DEL GERENTE VENEZOLANO EN TIEMPOS DE CAMBIOS**

**Autores:**

**Br.: Flores L. Víctor A.**

**C.I.: 18.651.994**

**Br.: González F. Lainer Del C.**

**C.I.: 17.781.581**

**Br.: Pinto G. Carlos A.**

**C.I.: 19.090.459**

**APROBADO POR:**

**MSC. : Carmen Córdova**

**Asesor académico**

## DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicarle a **Dios** todopoderoso por ser el compañero de cada día, por iluminar mi vida, brindándome su sabiduría a través del silencio, darme la inteligencia, la capacidad para luchar y seguir adelante.

**A mi madre Lourdes Mercedes López y Erencio Aguilar** (El Negro) por darme su apoyo absoluto, no hay palabras con que corresponder a su sacrificio, por su inmensa ayuda monetaria para llegar a donde estoy con mis estudios.

**A mis hermanos** José G. Flores L, Juliana Del C. Flores L., Elimar V. Aguilar L. y Yanina Llano por estar conmigo en las buenas, en las malas. Gracias por sus consejos, apoyo incondicional y haberme ayudado cuando más las necesite. A mi Sobrino Jean Carlos Y Sobrina Jessica Valentina, Los quiero mucho. Y espero siempre nos mantengamos unidos como hasta ahora lo hemos sido.

**A Mi Súper Prima** Karlin Karina y **Mi tía** Marlenys por su cariño, amabilidad y comprensión la Híper mega quiero.

**A mis panas** Giomar, Julio, Geovannis, Douglas, Melyulis, a la señora Julia y al Señor Julio Gracias por la ayuda que me brindaron.

**A mis compañeros de Áreas de Grado;** Lainer González Y Carlos Pintos, por su compañía y confianza a los largo de la realización de este trabajo. GRACIAS

A todos mis amigos y compañeros de clases que de una u otra forma han aportado su granito de arena para que yo alcanzara este logro.

*Victor Flores*



## DEDICATORIA

Primeramente a **Dios** por su amparo y fortaleza cuando más lo he necesitado, por hacer palpable su infinito amor, por iluminar mi camino y mis ideas, por ofrecerme esta maravillosa vida. Mis logros te los debo a ti Señor.

**A mis Padres** (Nelson González y Expedita Fernández) por hacerme la mujer que hoy en día soy y ofrecerme todo lo que he necesitado hasta ahora, en especial mi educación, jamás existirá una forma de agradecer una vida de sacrificios y esfuerzos. Siempre me han brindado el amor que he necesitado. Gracias a sus consejos estoy a punto de hacer realidad una de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir. El objetivo logrado también es de ustedes y la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

**A mis hermanos; Anderson González, Enderson González y Nilsen González**, por su apoyo en todo momento, son también parte importante de este logro.

**A Luis González** por formar parte de mi vida, eres mi felicidad, gracias por brindarme tu amor, tu apoyo y comprensión en todo momento, eres alguien que da lo mejor de sí, sin esperar nada a cambio, sabes escuchar y brindar ayuda cuando es necesario. Te has ganado mi Amor, cariño, admiración y respeto, eso me hace cada día más feliz.

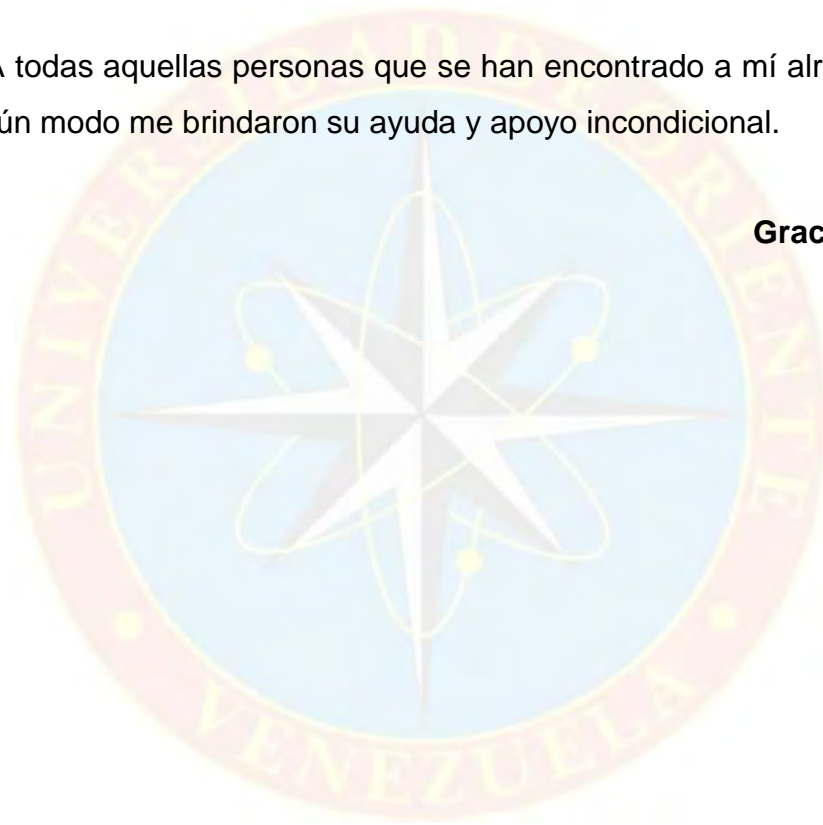
**A mis amigos y compañeros de clases**, por ser un excelente grupo de estudios, y bellas personas, los aprecio mucho. En especial a mis amigas: **Mayerlyn García y Mariana Gándara** fue una excelente experiencia haber

compartido con ustedes a lo largo de mi carrera, aprendimos mucho unas de otras, me encanto haber estudiado con ustedes. Este éxito lo disfrutaremos juntas.

**A mis compañeros de Tesis; Víctor Flores y Carlos Pinto**, gracias por su apoyo, sin duda somos un excelente equipo. Gracias Muchachos.

A todas aquellas personas que se han encontrado a mí alrededor y que de algún modo me brindaron su ayuda y apoyo incondicional.

**Gracias a Todos.**



*Rainer González*

## DEDICATORIA

Ante todo quiero agradecer a **DIOS TODOPODEROSO** quien ha sido mi guía en todo en mi vida.

A aquellas personas que confiaron en mí, en especial a mi familia, amigos, compañeros de clases y a todos los profesores que de una manera u otra me ayudaron tanto en mi formación académica como persona para ser cada día mejor y triunfar en la vida.

**A mis amores Elizabeth y Ronaldit@** por ser esa motivación que cada día me inspira a lograr todas mis metas y mis objetivos L@S AMO con todo mi corazón.

**A mis amigos**, compañeros de clases y a todos los profesores que de una manera u otra me ayudaron tanto en mi formación académica como persona para ser cada día mejor y triunfar en la vida.

**A mis compañeros de tesis** los quiero y los aprecio mucho, a todos los profesores de AREAS DE GRADO (Secc 01) por ayudarnos a pulir los últimos detalles para salir al mercado laboral, destacar y ser dignos profesionales egresados de esta casa de estudios. GRACIAS UNIVERSIDAD DE ORIENTE!

*Carlos Rinto*

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>ETAPA I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 JUSTIFICACION .....	5
1.4 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS.....	6
1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.6 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.7 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	9
<b>ETAPA II</b> .....	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL GERENTE VENEZOLANO.....	11
2.2 LOS GERENTES VENEZOLANOS HOY .....	13
2.3 ASPECTO GUBERNAMENTAL QUE REGULA LA GERENCIA.....	15
<b>ETAPA III</b> .....	<b>25</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>25</b>
3.1 CONCLUSIONES.....	25
3.2 RECOMENDACIONES .....	28
<b>BIBIOGRAFIA</b> .....	<b>30</b>
<b>HOJA DE METADATOS</b> .....	<b>31</b>





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**NÚCLEO DE MONAGAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ROL DEL GERENTE VENEZOLANO EN TIEMPO DE CAMBIOS**

**ASESOR:**

**MSC. Carmen Córdova**

**AUTORES:**

**Br. Flores, Victor**

**Br. González, Lainer**

**Br. Pinto, Carlos**

**FECHA: OCTUBRE 2011**

## **RESUMEN**

El Principal objetivo de esta investigación fue analizar el rol de gerente venezolano en tiempos de cambios. El estudio realizado es una investigación documental, de nivel descriptivo. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue artículos de revista, internet entre otros; con la finalidad de obtener datos importantes para el estudio, permitiendo concluir. Hoy el rol que desempeña un gerente de Recursos Humanos es el de un socio estratégico en lo que respecta al vínculo con el cliente interno y externo. Paso de ser un simple controller de personal de planta para cumplir el papel de asesor a las distintas áreas, fomentando la aparición de líderes y talentos de cada una de ellas, como así también colaborando para que cada empleado mejore sus capacidades (conocimientos, aptitudes) con el fin de generar un mayor valor agregado para la organización. También hoy tiene la función de crear claridad estratégica, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual.

## INTRODUCCIÓN

El mercado laboral, con el pasar del tiempo ha cubierto muchas expectativas, las cuales a diario se deben mejorar, de aquí nace el interés de cambiar y adaptarse a todas las transformaciones que se necesitan para alcanzar lo deseado.

El panorama que enfrenta la gerencia nacional en 2011 es similar al del año pasado, aunque estará más alerta con un gobierno que profundiza su modelo socialista. Como 2012 será un año electoral, el gobierno trata de cuidar más su imagen y expandirá el gasto público, lo que no cambiara la realidad económica del país, pero será un pequeño aliciente para algunos sectores. Los gerentes venezolanos se han convertido en excelentes administradores y también han tenido que desarrollar lo que está ocurriendo en el país, lograr que los proveedores y las casas matrices tengan paciencia con las situaciones.

Toda organización empresarial será más eficiente y exitosa en la medida que los diferentes departamentos en que está estructurada sean igualmente eficientes. Las técnicas modernas de organización ideal, establecen una división clara del trabajo y la asignación de sus funciones acorde a las actividades a realizar.

El talento humano, es el recurso más efectivo con el que cuenta toda organización, de su eficacia depende el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales, a su vez, este tendrá que manejar, promover y diseñar lineamientos que le sean indispensables, para lograr las metas que los lleve a alcanzar el éxito.

El presente trabajo de investigación trata sobre el rol de gerente en tiempos de cambios

Este trabajo consta de cuatro capítulos: el Capítulo I, contiene el planteamiento y sus generalidades, justificación objetivos y la definición de términos. El Capítulo II, está constituido por el marco teórico, El Capítulo III, Reflexión final sobre la investigación, El Capítulo IV conclusiones y recomendaciones.



# **ETAPA I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El crecimiento rápido de las empresas y la complejidad de las funciones en conjunto con las tareas que ha de cumplir cualquier organización, dependen en gran parte de la capacidad física e intelectual que poseen los gerentes. Ya que desde el principio, se ve la forma de como el ser humano ha afrontado sus dificultades y necesidades, observando la manera de sobrevivir en el mundo, teniendo en cuenta sus cualidades que lo identifican como único. A raíz de esto, el ser humano se ha visto en la obligación de desarrollar destrezas y habilidades para seguir creciendo y desenvolviéndose en un mundo cambiante al que se está expuesto a diario.

Venezuela afronta una gestión de gobierno encaminada a lo que se ha denominado Socialismo del Siglo XXI y ello ha incidido significativamente en el comportamiento organizacional de muchas empresas, las características del actual escenario venezolano muestra signos de turbulencia, inestabilidad, inflación, amenazas, oportunidades retos, cambios que requieren de una gerencia proactiva, estratega, capaz de manifestar planes que sepan interpretar su comportamiento, y de paso a acciones que le favorezcan en su desempeño.

Hoy más que nunca, se necesita de un nuevo estilo gerencial, de un nuevo liderazgo, con un rol más proactivo, innovador, creativo, estratega, visionario, transformador del gerente venezolano. Debe estar preparado para afrontar las transformaciones en las estructuras mismas de las

organizaciones, generar los cambios de los sistemas administrativos, funciones, que realmente garanticen productividad, manejar adecuadamente todos sus recursos, especialmente el humano a quien debe capacitar, desarrollar para dar paso a una cultura organizacional auténtica productiva, eficiente , en donde el personal se sienta identificado (a) con la empresa, con su liderazgo, motivado de tal forma, que sus resultados se vean reflejados en un calificada productividad avalada además, por una reingeniería optima, que muestre procesos productivos adecuados a los requerimientos de la demanda y a las necesidades de los consumidores. Debe el gerente moderno en pro de las transformaciones usar adecuadamente herramientas como el coaching, empowerment, benchmarking, outsourcing, entre otras que les permita consolidar sus acciones a fin de que las empresas se beneficien en su operatividad, les permita afrontar los retos, generar los cambios que se requieren, y saber aprovechar en el caso venezolano las oportunidades que se presentan, así como prepararse ante las amenazas y corregir las muchas debilidades que afrontan las empresas.

El gerente venezolano deberá poseer los conocimientos y las destrezas de los tópicos gerenciales modernos para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar, no puede quedar anclado a las viejas herramientas administrativas, a las tradicionales, cuando ya la competitividad ha generado nuevos conocimientos, estrategias, planes que son determinantes en la comercialización, conquista de mercados, desarrollo, éxito de las empresas. Para poder afrontar esos retos, definitivamente, la gerencia debe reactualizar sus conocimientos, herramientas administrativas acorde a los requerimientos del presente a fin de que la pueda enfrentarlos exitosamente.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar el rol de gerente venezolano en tiempos de cambios.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las características particulares del gerente Venezolano.
- Estudiar los aspectos gubernamentales que regulan la gerencia.
- Estudiar la realidad gerencial Venezolana.
- Determinar la nueva visión profesional del gerente de recursos humanos, adaptada al entorno actual.

## **1.3 JUSTIFICACION**

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

En tal sentido, la información de este Informe, va a permitir un análisis amplio, de lo que es el rol del gerente Venezolano y los cambios que se están haciendo en la actualidad, tanto como la competitividad en el mercado nacional e internacional y algunos aspectos referentes al gerente Venezolano.

Por esta razón, este Análisis pretende ser una contribución para todos los que deseen investigar más a fondo el tema que tiene como propósito, Analizar el rol del gerente Venezolano en tiempos de cambios

#### 1.4 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

A fin de dar una mayor comprensión en cuanto a los conceptos y temas que se plantean durante la elaboración de esta investigación, a continuación se mencionan la definición de los siguientes términos:

**Rol:** Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad (wordreference.com).

**Gerente:** Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que compromete a la misma. (Torcat, 2002, p. 3).

**Perfil:** es un conjunto de aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades de un profesional.(Paredes, 1994, p. 63).

**Recurso:** Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. (Arias G, 2001, p. 18)

**Recursos Humanos:** son los que están constituidos por todos los individuos que desempeñan actividades de una organización, sin importar las características, ni las jerarquías de los mismos. (Chiavenato, 2000, p. 18)

**Capacitación:** “Es el proceso sistemático por el cual se modifica la conducta de los empleados para facilitar el logro de los objetivos de la organización”. (Ivancevich, 2005, P.378).

**Desempeño:** “Manera como se ejecuta determinada actividad”. (Chiavenato, 2007, P.675).

**Evaluación:** “Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. (Chiavenato, 2007, p.357).

**Política:** “En términos generales, capacidad directiva autónoma y, en términos más específicos modo de conducir un asunto para conseguir el fin deseado”. (Fernández Ríos, 1999, p. 709).

**Habilidades:** “Poder de realizar una acción, ya sea física, mental o social que puede ser innato o adquirida mediante la educación o practica”. (Giménez García, 1999 p.496).

**Conocimiento:** “Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas”. (Diccionario wikipedia).

**Competencia:** “Es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo presiden un desempeño superior. Es aquello que distinguen los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.” (Cubeiro y Fernández, 2000, p.43).



**Aptitud:** “Están definidas como todas aquellas habilidades, capacidades y suficiencias que posean los individuos para obtener y ejercer un empleo”. (Le Boterf, 2001 p.22).

**Clima Organizacional:** Es el grupo de características que describen una organización y que las distinguen de otras organizaciones; son de tendencias relativas en el tiempo; influyen en las conductas de las personas en las organizaciones (Gibson, 1992 p. 528).

**Comportamiento Organizacional:** Es una disciplina que se encarga del estudio de lo que la gente hace en las empresas y la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de la misma, es por su estrecha relación en los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración (Katz / Khan, 1995 p. 6).

**Cultura Organizacional:** Conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización (Davis / Newstrom, 1994 p. 70).

**Motivación:** Proceso mediante el cual determinados factores causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo ( Stoner, 1996 p. 415).

**Organización:** Es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes (Gibson y otros, 1993 p. 6).

### **1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es documental. Por cuanto, este diseño de investigación es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. (Arias, 1999, p. 21)

El estudio se enmarca dentro de este tipo de investigación porque la información se obtuvo en forma directa de material impreso u otros tipos de documentos.

### **1.6 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación cuyo objetivo central estará dirigido a Analizar el rol del gerente Venezolano en tiempos de cambios, se utilizará un nivel descriptivo. Que según Arias (2006), el mismo 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. (p. 24.)

Con este nivel de investigación se conocen las realidades de la situación o hecho estudiado, permitiendo sistematizar la información obtenida para someterla a comprobación con otras fuentes, para realizar el análisis del fenómeno.

### **1.7 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En relación a los objetivos establecidos en la presente investigación donde se plantea analizar el rol del gerente Venezolano en tiempos de

cambios, ubicado en la modalidad de proyectos descriptivos, se utilizaron una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información con la finalidad de aumentar el nivel de conocimiento con respecto al tema de investigación. Entre estas técnicas se encuentran: revisiones bibliográficas previas (artículos de revista, monografías, internet entre otros), lo que permitió obtener gran parte de la información, citas y notas de referencias bibliográficas



## ETAPA II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL GERENTE VENEZOLANO

El escenario del gerente venezolano presenta grandes turbulencias, una gerencia generadora de cambios es capaz de enfrentar las perturbaciones con un rol determinante en todo aquello que pueda conducir a salir airoso de los obstáculos que se presenten.

Un estudio hecho por Granellen 1997 evaluó, desde la perspectiva de los trabajadores encuestados, dicho proceder en un continuum de rasgos entre autoritario y participativo. Interessantemente consiguió que en las relaciones reales laborales, el estilo gerencial del jefe suele ser, en un 55% de los casos, autoritario. Según su análisis, una gran mayoría (75%) preferiría trabajar bajo un modo más participativo.

La diferencia socioeconómica prevalece, aunque la discriminación por razas es casi inexistente gracias a la riqueza multiétnica presente.

Según Márquez y Avellan (2007) señalan:

**Los gerentes venezolanos, en general, logran acuerdos en situaciones donde hay preferencias diferentes y son buenos negociadores, que ceden en algunos puntos cuando los consideran necesario para lograr un objetivo. Los venezolanos al negociar prefieren hacerlo de una manera amistosa e informal. Utilizan el regateo, son brillantes improvisadores, son flexibles en el manejo del tiempo, son emocionales y usan táctica de poder, son arriesgados y confían en la contraparte si sienten afinidad y se desarrolla la amistad. Son más abiertos, espontáneos e informales que la mayoría de los latinoamericanos. (p. 35)**

En un estudio realizado recientemente por un grupo de gerentes venezolanos, se encontró que éstos son personas que emplean el análisis y la lógica como forma dominante de enfrentar situaciones. Prefieren estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se va hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas.

Por otra parte, los resultados de esa misma investigación indican que los gerentes abren espacios para la participación y reconocer trabajos bien hechos, los cuales es un factor importante para general motivación y compromiso en la gente, sin embargo, son percibidos como poco sensibles a las necesidades de otros.

La capacidad de emprender y de manejar creativamente los cambios es otra característica común en un gerente venezolano,

Las circunstancias económicas, políticas y sociales de la historia moderna de Venezuela han sacado a relucir o equipado muy particularmente a su gente en cuanto a sus aptitudes para navegar en “aguas turbulentas”, es decir, a manejarse en medio de altos niveles de incertidumbre y ambigüedad.

Al respecto, Vásquez (2007) comenta:

**Que la nación está entre las 15 donde existen menos facilidades para crear y mantener nuevas empresas. Se ubica un puesto por debajo de Burkina Faso (África) y dos de Afganistán, según el reporte anual Doing Business de este año del banco Mundial. (p. 35)**

Según lo citado por Vásquez (2007), No se debe olvidar que el autor que se ha denominado gerente involucra dos aspectos significativos: la personalidad de venezolano, que da pasó a su comportamiento, creencias,

valores y rasgos que lo limitan al rol de gerente. Por otra parte, esta lo relacionado con los conocimientos básicos para el desempeño de ese rol.

Desde luego, se debe tomar en consideración el escenario empresarial donde se desenvuelve. Es decir, en las pequeñas, medianas o grandes empresas, públicas o privadas, puesto que cada escenario tiene sus propias características y cultura organizativa.

## 2.2 LOS GERENTES VENEZOLANOS HOY

El mundo empresarial venezolano se caracteriza por empresas familiares dirigidas por miembros de la familia propietaria o personas muy vinculadas a ellos, que deben enfrentar grandes desafíos internos y externos que afectan a la organización misma y a las personas que la integran.

Como lo plantea Rica (2003):

**Tiene que ver con la velocidad con la que se producen los cambios, la facilidad de acceso a la información, nuevos productos y servicios, globalización de la economía, nuevos mercados y/o nuevos competidores, y esquema de producción obsoletos, todo en un ambiente dinámico, turbulento y riesgoso.**

Fuente: (<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450104.pdf> Consulta realizada, Agosto 12 de 2011)

Según con lo citado por Rica (2003), las organizaciones venezolanas están obligadas a encaminarse hacia nuevas aperturas dirigidas al intercambio comercial, alianzas para lograr entrada al libre mercado, privatizaciones, expectativas de los consumidores, descentralización y avances tecnológicos, entre otros, aspectos que le permitirán hacer frente y sobrevivir en el ambiente competitivo como el actual.

Camino empresarial que debe recorrer el gerente con éxito pero de la mano de los nuevos enfoques, para lograr un nivel de trabajo superior, exigencia de nuevas funciones y responsabilidades, que se traduzca en ventajas competitivas para la propia organización que dirige o lidera.

Por tal razón, Alvarado (2003) señala:

**Aseveran la prevención por parte de las empresas de asegurar gerentes exitosos de alto desempeño, manteniéndolos comprometidos con la organización, lo cual ayuda a mejorar las organizaciones y estas mejoras se logran mediante el uso eficiente y eficaz de todos sus recursos, en especial del humano, y más aun cuando este recurso es el gerencial quien debe orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados.**

Fuente: (<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450104.pdf> Consulta realizada, Agosto 12 de 2011)

De acuerdo con lo citado por Alvarado (2003), para pensar y tomar decisiones se debe emprender acciones que requieren de un manejo de conocimientos, un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración. Es por ello, que muchos autores plantean la necesidad de optimizar el perfil de gerente porque entienden el papel que juega el gerente para acelerar el cambio positivo de la organización. Así, estas empresas crean caudales enriquecedores de conocimientos sobre los cuales pueden apalancarse para mejorar su desempeño, debido a la variedad de ambientes de aprendizaje en las cuales se desenvuelven.

En este sentido, el gerente debe asumir los nuevos paradigmas empresariales, para adoptar un nuevo rol pero que asuma la parte humana.

Rojas (1999): lo expresa:

**Lograr que el gerente venezolano busque construir un liderazgo o gerencia, basado en humanismo, valores y principios centrados en el hombre, donde participen tanto gerentes como gerenciados, porque será lo que permitirá construir la gerencia necesaria que tendrá como resultado el éxito en el mundo empresarial venezolano**

Fuente:(<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450104.pdf> Consulta realizada, Agosto 17 de 2011)

### 2.3 ASPECTO GUBERNAMENTAL QUE REGULA LA GERENCIA

Las gerencias financieras y administrativas han adquirido primordial relevancia, debido al entramado de leyes en aumento. Desde el sistema de pago de impuestos a tiempo hasta los trámites para importar productos y materias primas, las empresas se han profesionalizado en logística, para no quedar fuera de mercado. En este momento, la gerencia esta abordada a la estructuración de herramientas de gestión y planificación especialmente diseñadas para las épocas de complicaciones económicas: gestión del capital de trabajo, gestión de crédito y la cobranza, manejo de inventarios, cuentas por pagar, gestión de deuda con los bancos y estrategias de cobertura cambiaria.

Según Fernández (2011) señala:

**Las leyes que más preocupan son las de responsabilidad tributaria y laboral; en especial, los aporte a LOCTI, ONA y otros, así como el impuesto municipal sobre las actividades económicas (antes llamado patente de industria y comercio), las contribuciones parafiscales (IVSS, BANAVIH, Régimen Prestacional de Empleo, Inces y las Obligaciones Laborales ante el instituto nacional de prevención, salud y seguridad laborales) y más. Entre las últimas leyes aprobadas tendrán impacto inmediato la eliminación del secreto bancario, que da pie a que cualquier autoridad pueda revisar las cuentas y movimientos de las empresas y particulares en el país, con la excusa de controlar posible lavado de dinero. (p. 67)**



De acuerdo a lo citado por Fernández (2001), Otra reforma con repercusión inmediata es la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), la cuales ahora prohíbe que el aporte por ese concepto (uno por ciento del ingreso bruto de las empresas) se reinvierta en la organización lo que podría hacerlas retroceder en tecnología e innovación. Esa ley, antes de ser reformada, favoreció a las compañías, dado que está obligaba a reinvertir en sistemas o procedimientos de desarrollo, pero ahora esta deberá hacer un esfuerzo extra para mantener la actualización.

La ley de emolumentos, pensiones y jubilaciones de los funcionarios públicos ha tenido gran impacto: significo un recorte de la paga de tal magnitud que ha desencadenado una serie de protesta en el país. Aun así, continua vigente. La conflictividad seguirá y los gerentes deben estar preparados para no interrumpir la producción, a pesar de los reclamos o protestas que se levanten en el país, aconseja Fernández. La consigna del sector privado para este año es: pase lo que pase, la producción no debe detenerse.

## **2.4 REALIDAD GERENCIAL VENEZOLANA.**

Se sigue formando recursos humanos de calidad en nuestro país, pero hay una gran diferencia con los años pasados, consiste en que anteriormente, cuando faltaban 15 días para que terminaran los exámenes o las pasantías que estaban haciendo en el exterior las empresas, había calendarios con cuenta regresivas para volver al país. Para esos estudiantes o gerentes que están haciendo su preparación de alto nivel, siempre su punto final de retorno era Venezuela, ya que esta era una plaza muy importante. Lo diferente esta en esos años, 10, en que iban y regresaban. Hoy en día no. ¿Por qué? Porque las oportunidades aquí son cada vez

menores, porque los jóvenes que egresan de las universidades salen a realizar postgrados y, aun sin ir a efectuarlos, deciden buscar fortuna en otra partes, pues nuestra nación dejó de ser un importador neto de talentos para convertirse en un exportador neto de ellos.

Ante llegaban aquí grupos de profesionales muy calificados, que venían expatriados por problemas políticos o por cualquier otra calamidad. Hay que recordar cómo después de la Guerra Civil española arribaron muchos republicanos. Asimismo, las inmigraciones europeas de la década de los 50, especialmente provenientes de Italia, Portugal y España, que aun cuando no eran gerentes, constituían mano de obra especializada, que ayudo mucho al desarrollo del país.

Pero en los 70, con las dictadura en el cono sur, vino una gran inmigración de gerentes profesionales, particularmente de Argentina, Uruguay y Chile (de este último en dos ocasiones: huyendo del comunismo y de Pinochet), eso era Venezuela. Muchos de ellos formaron sus familias aquí, hicieron carrera; otros al cabo de unos años regresaron a sus naciones, pero todos fueron bien recibidos. “Hoy en día, Venezuela no es un polo de atracción”.

Es un sitio de donde la gente quiere irse, porque la mordacidad política y la percepción de oportunidades de hacer futuro son diferentes. Se advierte que en otros lugares puede haber mejores horizontes; eso es lo que atrae a jóvenes profesionales que se están yendo. Realidad que es sumamente grave, porque son la generación de relevo y se están marchando solteros la mayoría, con grandes probabilidades de establecerse en otros sitios, lo que haría el retorno muy difícil. Es decir, estamos perdiendo talento.

Actualmente hay una escasez de talentos en el mercado. Las empresas están siendo muy agresivas en la protección y retención del activo humano que tienen, porque están conscientes del costo del lucro cesante de una persona que se vaya, pues el reemplazo de la posición puede ser muy demorado. Nosotros antes en el estándar presentábamos 5 ó 6 candidatos finalistas a la organización; siempre estábamos en condición de mostrar ese número de aspirante a un cargo. Ahorita estamos con mucho menos, justamente porque no hay.

## **2.5 ¿CÓMO PUEDE LA GESTIÓN EMPRESARIAL LOGRAR SUS OBJETIVOS EN MEDIO DE LOS CAMBIOS DE LA REALIDAD ACTUAL EN EL PAÍS?**

En este momento el gerente venezolano está obligado a enfrentar la crisis empresarial del sector productivo, adoptando un nuevo estilo de gestión, capaz de dar paso a las transformaciones en la estructura misma de las compañías, a fin de alcanzar el logro de sus propósitos.

Tienen que implementar planes estratégicos que permitan no solo interpretar las estrategias del actual gobierno, sino también saber aprovechar las oportunidades que este está propiciando en función de las nuevas aperturas, alianza, bloques económicos. Todo ello es consecuencia de una nueva política de comercio exterior que es más dinámica, más vinculante que la del pasado, y en donde una buena gerencia no debe desaprovechar la ocasión que se le presenta.

El gerente debe, además, estar capacitado con los nuevos conocimientos administrativos y preparado con herramientas administrativas adecuadas para enfrentar la competición, aprovechar las oportunidades con

las nuevas aperturas económicas que el estado ha iniciado; interpretar mejor los programas económicos de este, evaluar las debilidades del gobierno, a fin de sacarle provecho y buscar la posibilidad de vincularse más en sus estrategias.

Debe el gerente darle paso a nuevos sistemas administrativos, abandonar los tradicionales, adaptarse a las exigencias de lo que la sociedad del conocimiento requiere, avalado con las herramientas y conocimientos modernos que la ciencia administrativa ha creado y que conlleva a un universo económico más competitivo, creativo, dinámico e innovador.

Debe repotenciar la vieja tecnología, que muchas empresas mantienen, para ser más competitivo, tratando así de evitar ser dependiente de los países desarrollados que generan y le venden estas tecnologías.

Tiene que dar un paso a un nuevo estilo gerencial, un nuevo liderazgo, creativo, innovador, participativo, estratega, visionario, integrador de equipos que conlleven al logro de acciones requeridas capaces de enfrentar los retos, los nuevos cambios, las intervenciones del gobierno.

Se necesita una gerencia que sea capaz de utilizar adecuadamente el potencial creativo, el talento humano de los miembros de la organización, y saber integrar y utilizar los equipos de trabajo.

## **2.6 TENDENCIA GERENCIAL VENEZOLANA**

Las organizaciones están enfocadas hacia los nuevos paradigmas empresariales como lo son el conocimiento y el capital intelectual,

paradigmas a los que no escapan las empresas venezolanas, lo que significa un cambio en el concepto de gestión.

Dado que las organizaciones del futuro se caracterizan por su complejidad creciente y por adquirir cada vez más una envergadura multicultural y global, los gerentes deben convertir las mismas en organizaciones inteligentes, que continuamente aprenden, evolucionan, mejoran, y esto se logra a través de una gerencia exitosa basadas en los nuevos conceptos empresariales.

Por tanto, el gerente venezolano del siglo XXI, debe ser un gerente exitoso de alto desempeño, el cual debe cumplir múltiples roles en su empresa y saber balancearlo según las necesidades del momento. Es decir, debe ser administrador “que impulse a hacer las cosas correctamente”, gerente “hace lo correcto” y líder “modelo de comportamiento”.

De acuerdo con Soto (2001) señala:

**Además, el mismo debe contar con cierto tipo de gerencia que le proporcione habilidades que pueden aprenderse y cambiarse mediante la utilización de nuevos elementos y conceptos organizacionales y que lo guíe a utilizar una determinada herramienta gerencial, a prevenir las situaciones para evitar los problemas cuando estos reflejan síntomas y no después que ocurran; y anticiparse a los cambios y no solamente reaccionar ante ellos.**

Fuente: (<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450104.pdf> Consulta realizada, Agosto 12 de 2011)

De acuerdo con lo citado por Soto (2001), es importante destacar, que el aprendizaje, les permite al gerente crear competencias empresariales, o

sea, conjuntos de características que tienen relación causal con el desempeño exitoso en el ejercicio gerencial, entre otras: inteligencia emocional o autocontrol, tener éxito en medio del caos, pensamiento estratégico, capacidad influir en otros, e integración de equipos de trabajo.

Obviamente, dentro de esta perspectiva es necesario que la gerencia Venezolana esté preparada para una mejor capacitación y organización, proporcionando así las herramientas y oportunidades para ayudar a sus empleados y gerentes en esta gran cruzada hacia el conocimiento. Es un enorme recurso agregado que encaja muy bien en las culturas de algunas organizaciones, asegurando que las habilidades de los empleados crezcan junto con las necesidades del negocio.

Pérez (2003) afirma:

**Los gerentes deben contar con una formación que le permitan profundizar, adquirir y/o actualizar sus conocimientos mediante un aprendizaje empresarial efectivo, dinámico y acelerado, de manera de obtener retroalimentación muy favorable en los procesos de aprendizaje, en una “organización inteligente” que está dispuesto a aprender y expandirse continuamente en función de sus capacidades para crear futuro a través de la inducción y puesta en práctica de un nuevo estilo de gerencia.**

Fuente: (<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450104.pdf> Consulta realizada, Agosto 12 de 2011)

## **2.7 LA NUEVA VISIÓN PROFESIONAL DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS, ADAPTADAS AL ENTORNO ACTUAL.**

En los últimos años en Venezuela se ha experimentado una sucesión de cambios muy significativos en lo que respecta al medio gerencial, bien

sea por avances tecnológicos, por la globalización, la descentralización, las transformaciones de leyes, entre otros aspectos; es decir, que las vicisitudes dentro de este mundo son constantes y generan grandes cambios y diferencias.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje, para formar y desarrollar capacidades en los recursos humanos, que les permitan capitalizar el conocimiento, esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunado a la supervivencia de la organizaciones en un entorno altamente cambiante. Las globalizaciones de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones y a los profesionales a replantearse y reconsiderarse, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Las empresas buscan profesionales capaces de adaptarse a los cambios, que se impliquen en los proyectos de la empresa, con capacidad de comunicación oral y escrita, de liderazgo, es decir, que las empresas ya no solo buscan personas con conocimientos técnicos que hayan podido adquirir con sus estudios, sino que valoran y dan mucha importancia a las habilidades y a los valores del posible candidato.

En este sentido, es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo desarrollo maneja del recursos humano y que beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores y obviamente, como la gestión por competencias es el instrumento que vincula estos dos puntos de vista que aparentemente resultan antagónicos. Para ellos exponemos a

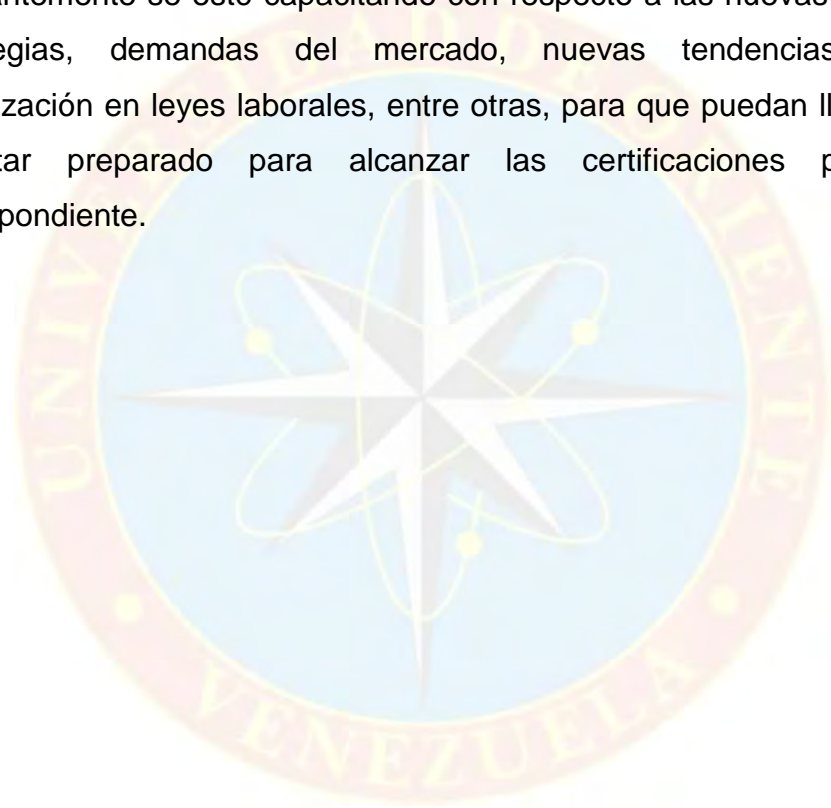
continuación el análisis realizado en el (2004), por Leonor Medina Ferreira, González Fernández de la facultad de economía y empresas, Universidad de Salamanca, España.

La evaluación de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi disciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La dirección de estrategia de recursos humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de las organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales. (<http://copsa.cop.es/congresoiberia/base/trabajo/orgr36.htm> Consulta realizada, Agosto 11 de 2011)



De acuerdo con lo citado, es necesario destacar que, el gerente de recursos humano deberá desarrollar una visión empresarial y global con conocimientos especializados para desempeñarse en una gerencia cambiante, la cual demanda de nuevas gestiones administrativas de conocimiento y aplicación de herramientas adaptadas al manejo y administración del capital humano, aunado a esto, es necesario que constantemente se esté capacitando con respecto a las nuevas tecnologías, estrategias, demandas del mercado, nuevas tendencias laborales, actualización en leyes laborales, entre otras, para que puedan llegar al éxito y estar preparado para alcanzar las certificaciones profesionales correspondiente.



## **ETAPA III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 CONCLUSIONES**

Luego de análisis bibliográficos del tema se puede concluir lo siguiente:

- El reto para el gerente venezolano es liderar la organización basada en el conocimiento y capital intelectual, lo cual exige entre otros aspectos: penetrar el conocimiento por toda la organización, cambiar la forma como los individuos asumen el trabajo y modificar la cultura hacia una cultura de conocimiento. En consecuencia, el desarrollo y formación gerencial debe ser un proceso planeado que involucre la identificación y crecimiento de las expectativas del gerente y la organización, en tal sentido, la formación de la gerencia debe estar dirigida a la obtención de conocimientos específicos que lo preparen para identificar las situaciones y hacer uso de las estrategias gerenciales adecuadas.
- Los gerentes nacionales deben adaptarse a los nuevos paradigmas y demandas actuales que dictaminan los cambios. En tiempos actuales el gerente no solo tiene que desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos, sino que debe ser arriesgado para poder afrontar los retos.
- Un buen gerente en estos tiempos debe profesar y practicar esa especie de decálogo de un buen líder, es decir, ser creativo para innovar, ser capacitado para prever y resolver problemas, ser trabajador para entregar todo su talento, ser productivo para buscar siempre la excelencia, ser entusiasta para ser capaz de conducir a otros hacia los

fines propuestos, ser optimista para tener confianza en un futuro mejor, ser participativo para saber delegar, ser comunicativo para informar y estar informado, ser responsable para asumir obligaciones consigo mismo y la comunidad y ser honesto para servir de ejemplo.

- El gerente venezolano deberá poseer los conocimientos y las destrezas de los tópicos gerenciales modernos para ejecutar aquellas funciones que permitan afrontar los retos, generar los cambios que se requieren, y saber aprovechar en el caso de Venezuela las oportunidades que se presentan, así como prepararse ante las amenazas y corregir las muchas debilidades que afrontan las empresas.
- Todos estos cambios que se han dado en la actualidad tales como, salir de una gerencia tradicional y entrar a una gerencia socialista del siglo XXI, que no solo estar pendiente del cliente externo sino también del cliente interno y del compromiso que deben de tener las organizaciones con la responsabilidad social en las comunidades.
- El gerente debe de estar muy atento a todos los cambios gubernamentales, ya que esto acarrea muchos conflictos por tal razón los gerentes tienen que estar constantemente informado con las leyes y sus reforma.
- Los gerentes venezolano abren espacios para la participación y reconocen lo que estuvo bien realizado, factor desencadenante de motivación y compromiso en quienes le rodean. Sin embargo, son visto como poco sensibles a las necesidades de los otros.
- En otras palabras es indispensable que el gerente venezolano tenga éxito no se resista a los cambios que se tan dando en los tiempos actuales. Hoy en día, la tendencia es la búsqueda de los mecanismos que aporten a la consolidación del nuevo rol de la gerencia de Recursos

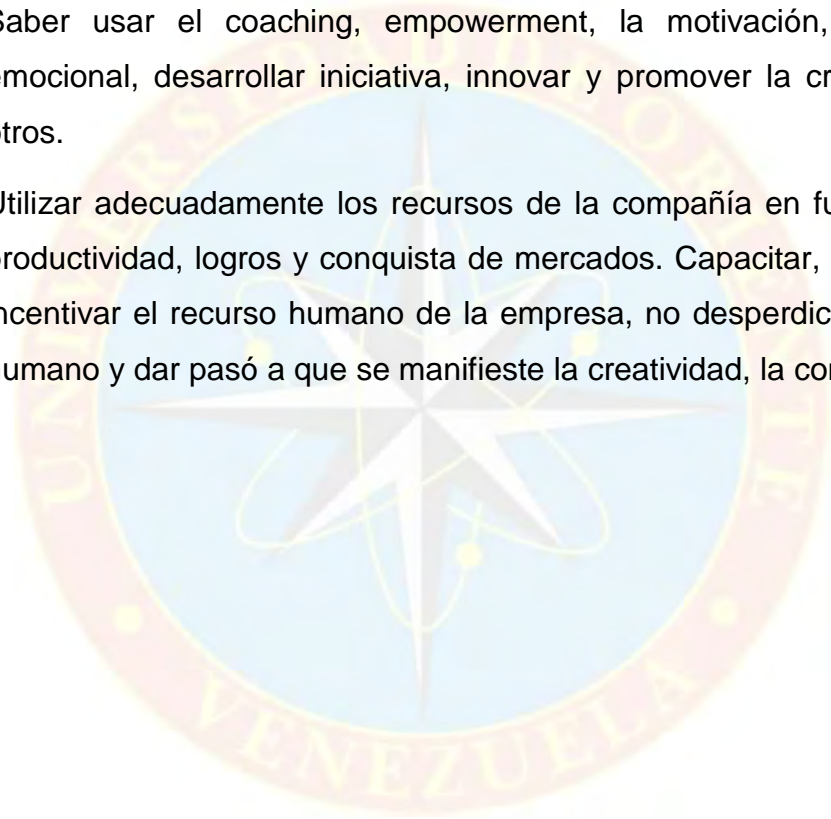
Humanos contribuyendo con soluciones para la gestión del capital humano que permiten que sus líderes puedan delegar tareas operativas y así focalizarse en la estrategia, optimizando tiempo y costos para enfocarse en sus labores, lo que permite una valorización y rejerarquización del puesto dentro de la compañía.

- El gerente venezolano posee debilidades como:
- Resistencia al cambio, ya que unas de las debilidades más notorias del gerente venezolano es su resistencia a los cambios tanto internos como externos a la organización, y a su vez le cuesta digerir esos cambios que se presentan durante su carrera.
  - Individualidad, esto se ve muy a menudo por parte del gerente venezolano, ya que éste piensa primero en sus intereses tanto económicos, profesionales y laborales, es decir, su beneficio individual que en el beneficio de la organización.
  - Desconfianza, que se da al momento de tomar decisiones importantes que puede influir en su trabajo y en los intereses de la organización.
  - Deficiencias en los conocimientos administrativos modernos, éstas comúnmente se dan al momento de llevar a cabo procedimientos administrativos donde a menudo no se tiene el conocimientos de las nuevas técnicas y herramientas utilizadas.
  - Ausencia de liderazgo, todo gerente tiene que procurar ser un líder y guía de todos sus colaboradores para lograr las metas y objetivos de la organización, en este caso se dice que el gerente venezolano carece de liderazgo pues éste se centra solo en su trabajo y no ejerce ese rol de líder para guiar a sus colaboradores.

### 3.2 RECOMENDACIONES

- Es importante recomendar que en estos tiempos de cambios donde la incertidumbre esta a la orden del día, el rol del gerente venezolano debe estar bien definido, desde identificarse con las características de la organización hasta conocer a pleno su cultura organizativa.
- El Gerente venezolano que aspire tener éxito en la actualidad tiene que estar informado muy a fondo sobre la legislación laboral del país, ya que esta está en un momento cambiante con la aparición de nuevas leyes y reforma de otras que juegan un papel importante en la gestión del la gerencia venezolana.
- Aprovechar e instar al nuevo talento humano de nuestras organizaciones a desarrollarse profesional y académicamente para que asuman los retos en estos tiempos de cambios y en un futuro incierto.
- El Rol del gerente venezolano de hoy debe estar dirigido a propiciar adecuadamente el potencial creativo, el talento humano de los miembros de la organización y saber integrar y utilizar los equipos de trabajo para lograr los objetivos y metas organizacionales.
- El Gerente venezolano en la actualidad debe cumplir múltiples roles en su empresa, de éste depende saber balancearlo según las necesidades del momento. Es decir, tiene que ser en momentos administrador, gerente y líder.
- Las Organizaciones venezolanas hoy más que nunca deben ser generadoras de aprendizaje para desarrollar capacidades en los recursos humanos que les permita gestionar el conocimiento, para competir y estar a la vanguardia en un entorno altamente cambiante.

- Para generar profesionales capaces de aportar los conocimientos demandados de acuerdo al escenario en donde se desenvuelvan, es necesario, a la brevedad, redefinir el perfil del gerente. Capacitarlo, desarrollarlo, proporcionándole los avances, las herramientas de la ciencia administrativa moderna y conocimientos que le permitan ser competitivo.
- Saber usar el coaching, empowerment, la motivación, inteligencia emocional, desarrollar iniciativa, innovar y promover la creatividad de otros.
- Utilizar adecuadamente los recursos de la compañía en función de su productividad, logros y conquista de mercados. Capacitar, desarrollar e incentivar el recurso humano de la empresa, no desperdiciar el talento humano y dar pasó a que se manifieste la creatividad, la competitividad.



## BIBLIOGRAFIA

Portafolio de inversión Gerencia en tiempos de cambios. Venezuela /año 5  
N° 18

Debates IESA Volumen XVI número 2 Abril – Junio 2011. Viviendas: ¿Qué podemos aprender de los países vecinos?

Debates IESA Volumen XIV número 1 Enero – Marzo 2009. ¿Quién atiende a las mayorías?

Debates IESA Volumen XII número 1 Enero – Marzo 2007. La empresa Venezolana se reinventa.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8a.ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Ivancevich, J.M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450104.pdf>

<http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>

## HOJA DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>ROL DEL GERENTE VENEZOLANO EN TIEMPOS DE CAMBIOS</b>
<b>Subtitulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

#### **Autor(es)**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Flores L. Víctor A</b>	<b>CVLAC</b>	C.I. 18.651.994
	<b>e-mail</b>	ll_v1ct0r_ll@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>González F. Lainer Del C</b>		C.I: 17.781.581
	<b>e-mail</b>	Lainer_g@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>Pinto Gabriel, Carlos Alberto</b>	<b>CVLAC</b>	C.I.: 19.090.459
	<b>e-mail</b>	cpintogabriel@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

#### **Palabras o frases claves:**

Gerente
Gerente Venezolano.
Agencias Gubernamentales

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.



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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia De Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen (Abstract):

El Principal objetivo de esta investigación fue analizar el rol de gerente venezolano en tiempos de cambios. El estudio realizado es una investigación documental, de nivel descriptivo. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue artículos de revista, internet entre otros; con la finalidad de obtener datos importantes para el estudio, permitiendo concluir. Hoy el rol que desempeña un gerente de Recursos Humanos es el de un socio estratégico en lo que respecta al vínculo con el cliente interno y externo. Paso de ser un simple controller de personal de planta para cumplir el papel de asesor a las distintas áreas, fomentando la aparición de líderes y talentos de cada una de ellas, como así también colaborando para que cada empleado mejore sus capacidades (conocimientos, aptitudes) con el fin de generar un mayor valor agregado para la organización. También hoy tiene la función de crear claridad estratégica, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual.



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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Córdova Carmen	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:10.516.528
	e-mail	cordovacm@hotmail.com
	e-mail	
Hastamory Ernesto	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 15.278.226
	e-mail	ernestohastamory@hotmail.com
	e-mail	
Nehomar Butó	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 15.044.277
	e-mail	videosnehomar@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	10	25

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
<b>Rol del Gerente Venezolano En Timpos de Cambios</b>

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado En Gerencia De Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

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 CUVETO**  
Secretario

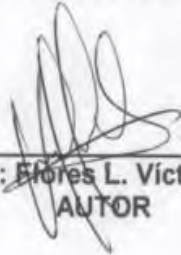


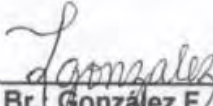
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

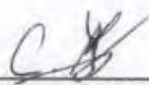
JABC/YGC/manuja

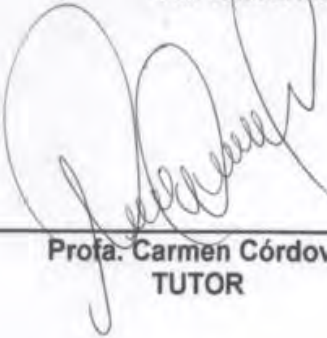
**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6**  
**Derechos:**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):** "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."

  
Br.: Flores L. Víctor A.  
AUTOR

  
Br.: González E. Lainer Del C.  
AUTOR

  
Br.: Pinto G. Carlos A.  
C.I.: 19.090.459

  
Profa. Carmen Córdova  
TUTOR