

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



**DESARROLLO GERENCIAL EN LA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN SOCIAL AGROINDUSTRIAL DEL  
CACAO. CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

**Profesoras:**

Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
MSc. Elka Malavé Ramos

**REALIZADO POR:**

Jesús G. Romero O. C.I 17.762.847  
Johanna M. Marcano C. C.I 18.582.160  
Ramón A. Fuentes M. C.I 16.818.161

**Trabajo Especial de Grado, presentado como requisito parcial  
para optar al título de Licenciado en Administración.**

Cumaná, junio de 2010

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



**DESARROLLO GERENCIAL EN LA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN SOCIAL AGROINDUSTRIAL DEL CACAO.  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

**REALIZADO POR:**

Jesús G. Romero O. C.I 17.762.847

Johanna M. Marcano C. C.I 18.582.160

Ramón A. Fuentes M. C.I 16.818.161

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los 11 días del mes de junio de 2010.

---

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**  
**Jurado Asesor**  
**C.I: 5.706.787**

---

**MSc. Elka Malavé Ramos**  
**Jurado Asesor**  
**C.I: 8.649.633**

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE CUADROS .....	xiii
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	8
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.1 El Problema de Investigación.....	8
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	9
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	20
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación .....	21
1.2 Bases Metodológicas.....	23
1.2.1 Nivel de Investigación .....	24
1.2.2 Tipo de Investigación.....	26
1.2.3 Población y Muestra.....	28
1.2.4 Sistema de Variables .....	28
1.2.5    Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información.....	29

CAPÍTULO II .....	35
DESARROLLO GERENCIAL.....	35
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	36
2.2 Desarrollo Gerencial .....	39
2.2.1 Definición de Desarrollo Gerencial .....	39
2.2.2 Justificación del Desarrollo Gerencial .....	40
2.2.3 Elementos Relacionados con el Desarrollo Gerencial .....	42
2.2.4 Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial .....	66
2.3 El Proceso de Desarrollo Gerencial .....	72
CAPÍTULO III.....	87
DESARROLLO GERENCIAL EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN SOCIAL AGROINDUSTRIAL DEL CACAO, DE CUMANÁ ESTADO SUCRE.....	87
3.1 Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.....	87
3.2 Bases legales relacionada con el Desarrollo Gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	95
3.3 Análisis del Desarrollo Gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, de Cumaná, Estado Sucre .....	97
3.3.1 Cuadros Gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	97
3.3.2 Experiencias de Trabajo en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	107
3.3.3 Entrenamiento de los Individuos para las Funciones Gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	122

3.3.4 Factores Ambientales Influyentes en el Desarrollo Gerencial de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	125
3.3.5 Componentes del Plan de Desarrollo Gerencial Requerido en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	142
CONCLUSIONES .....	147
RECOMENDACIONES .....	156
BIBLIOGRAFIA .....	162
ANEXOS .....	165

## **DEDICATORIA**

Al Amor infinito... personificado en Dios Todopoderoso. Este trabajo es tuyo Padre, pues tú lo eres todo y tuyo es todo, ésta es una de mis victorias contigo y te la ofrezco de corazón. Gloria por siempre a ti, Dios del Amor.

A la Alegría... representada en mis padres y mis familiares... pues se que hoy están alegres por verme alcanzar esta meta, sientan suyas cada una de las líneas de este trabajo, pues mi disposición hacia ustedes es totalmente incondicional y cada palabra plasmada en el, fue inspirada por la alegría que sabía despertaría en ustedes.

A la inocencia y la sencillez, representada en la única persona verdaderamente inocente y verdaderamente humilde que he conocido en mi vida, mi abuela Dominga Antonia. Reina, mi amor hacia a ti y este trabajo hecho con mi esfuerzo, es el tributo más grande que te ofrezco.

A la Fraternidad y la Hermandad. Que cultivo y recibo de dos seres especiales e importantes en mi vida y que hoy en día me permiten ubicar mi historia en un antes y un después... Orlando y José. Espero que nuestros ojos se sigan perdiendo en la aurora de la felicidad.

A la Amistad... que veo reflejada en los rostros de quienes me acompañan en mis momentos de dicha y en los más difíciles, los de mis amigos: Mariannis, Gabriela, Amílcar, Mervis, Lino, Ana, Armando y Miguel... espero seguir contando con su apoyo.

A la generación de relevo, a los niños de mi familia, a los que ya comparten con nosotros y los que están por venir. Este triunfo es por y para ustedes, con todo mi cariño.

En mi vida Dios me ha permitido experimentar dichas y felicidades, sin embargo no encuentro las palabras que describan el júbilo y la satisfacción de haber logrado esta meta fruto de mi esfuerzo y dedicación.

**Jesús Gabriel Romero Ortiz**

## **DEDICATORIA**

A Dios padre todo poderoso, fuente primera de toda sabiduría, amor, inteligencia, que me creó a su imagen y semejanza y que permitió lograr mi sueño.

A mi madre, por ser la persona que me comprendió, me dio amor, fui sus ojos, me apoyó en toda mi carrera, complaciéndome en todo, y ella luchó en la vida por verme graduada, pero llegando a la meta final murió y se fue al lado de Dios, pero la tengo en mi corazón y desde el cielo me da esa fuerza para seguir luchando y crecer. A pesar de mis errores me amó tanto, que nadie en la vida me comprendió tanto como mi madre, es decir, mi madre es única y, disculpen, pero una madre como la que tuve yo, no la tiene nadie. Te amo mama...

A mi hija que es un tesoro y una victoria que me dio Dios. Es lo más bello que él me pudo regalar, que tan pequeño cuerpecito me trasmitía amor, fuerza y, para terminar, toda la gloria y la honra sean para ti señor.

**Johanna M. Marcano C.**



## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser parte importante en los caminos de mi vida.

A mis santos, como muestra de sus ayudas y protecciones.

A mis padres Ramón Fuentes y María Marcano.

A mis hermanos Irlenis, Génesis y José Gregorio, para que les sirva de ejemplo e impulso en sus estudios.

A mi novia Norelvis, por estar siempre apoyándome en las buenas y malas.

Y por último, a todos mis profesores que forman parte de mis conocimientos adquiridos como estudiante y futuro profesional, especialmente la Dra. Damaris Zerpa, por guiarnos en esta excelente investigación.

**Ramón A. Fuentes**

## **AGRADECIMIENTOS**

El agradecimiento es como el amor... de nada vale si no se demuestra.

Vaya mi humilde agradecimiento con toda mi alma y todo mi corazón, a Dios Todopoderoso y sempiterno. Dios Uno y Trino, por ser tan piadoso con este servidor suyo, por proveerme de lo que necesito y permitirme una vez más levantar la copa de la victoria y decir ¡lo logre! GRACIAS PADRE! Dios de Amor, Dios de Luz. Tú eres mi verdad.

A mi Madre Santísima del Valle, por ser el más grande consuelo que he tenido desde mi niñez. Gracias por nunca abandonarme. Gracias Madre Santa, por permitirme encontrar siempre un refugio en tu tierna y mágica sonrisa. Hoy se que sin ti y sin tu maternal protección no estaría aquí. Solo tú conoces mi corazón y mi amor por ti. Una vez más bendíceme... ¡Salve llena de gracia!, ¡Salve a la excelsa y divina morada! ¡GRACIAS MI VIRGEN BELLA!

A mis Grandes Pilares, mis Padres. Nunca ningún hijo en el mundo ha tenido padres tan maravillosos como ustedes. Gracias! no solo por darme lo necesario para alcanzar esta meta que no hubiese podido lograr sin su ayuda, sino por la esperanza y la confianza depositada en mi, principal motor para nunca desmayar, en los momentos de angustia y de duda. Su fe y su confianza en mí fueron el motivo para seguir adelante y escribir para ustedes estas cortas líneas: Dámaso Jesús, Luisa Margarita... sencillamente ¡GRACIAS! si volviera a nacer... quisiera que de nuevo fueran mis Padres. ¡LOS AMO!

A mis otras madres! Mis hermosas tías, gracias a todas y cada una de ustedes, siempre presentes en mi vida, cada una escuela de valores para aprender, de Milena la

dedicación y la lucha, de Marisol el temple y perseverancia, de Tía Betty la entrega y el servicio, de América la esperanza. A todas, Gracias. Cada una ha sido influyente en mi vida. Las quiero muchísimo.

Gracias a mis primos, a todos. Especialmente a Eliannys Virginia y Maribet del Valle, sus logros y metas, me permitieron gozar de una fuente de motivación para hoy también ser un profesional como ustedes, especialmente a Mariel del Carmen, por demostrarme que no haya un techo o que nunca se llegue al final. Gracias Hermanos míos por formar parte de uno de los regalos más noble que la vida me ha dado... Mi Familia.

Muchos coinciden en, que los amigos son la familia que Dios nos concede elegir. No puedo dejar de agradecerle a dos personas que son mis grandes amigos, dos seres importantes en mi vida... su apoyo incondicional me ha permitido consolidarme hoy como persona y como profesional, tanto en el plano intelectual como en el espiritual, la confianza y cariño depositado por ellos en mí, me han demostrado que ciertamente los amigos son la familia que DIOS me ha permitido encontrar en Orlando y José... Gracias de todo corazón, María Santísima nos siga permitiendo ser una familia. Los quiero Muchísimo mis Grandes Amigos.

A una persona especial en mi vida y que siempre ha estado conmigo... ¡Gracias Gaby! Aunque el destino no nos permita caminar de la mano, la idea de una vida junto a ti fue el motor que avivó mis ganas al principio de mi carrera. Hoy te manifiesto una vez más todo mi agradecimiento, por ser mi Gran Amiga. Te quiero Mucho.

Dios conforme nos quita, también nos da, y por eso es un Dios de eterna misericordia. Hoy en día cuando me ubico en un punto importante de la línea de mi vida, me doy cuenta de las invalorable pérdidas que he tenido, sin embargo, me llena de alegría saber que mi padre me da mucho cada vez más para hacer mi existencia

especial... Gracias Dios por mis buenos compañeros quienes han aportado mucho en mi ser, unos desde siempre, otros desde poco. Por aquellos que se fueron siendo seres especiales en mi vida: Susybel Carolina, Alfredo Luis, Daniel José, estén siempre en tu Santa Gloria; y por aquellos por quienes tengo aun la alegría de compartir: Mariannis, Mervis, Ana, Amílcar, Lino, Armando y Miguel. ¡Gracias mis Amigos, Dios los bendiga siempre y nos permita consolidar una amistad bella y sincera! ¡Se les quiere!

A la Ilustre Universidad de Oriente, la casa más alta del Oriente venezolano, la que vierte su Orinoco de luz torrencial en la juventud de este país. Gracias por la codiciada e invaluable oportunidad de formarme como profesional en tus aulas, y por proveerme de buenos profesores que sembraron su cuota de profesionalismo en mí. Así mismo, sea extensivo este agradecimiento al Orfeón Universitario Antonio José de Sucre, del Núcleo de Sucre, por brindarme un espacio alternativo para el quehacer artístico, por consentirme como integrante activo de sus filas durante todos los años de mi carrera. Gracias UDO.

Y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma estuvieron al pendiente o alguna vez me ayudaron. Gracias, ustedes también son importantes para esta alegría, pues todo mi ser canta hoy por las cosas que hay en mí.

**Jesús Gabriel Romero Ortiz**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por regalarme la vida y rodearla de esas condiciones especiales que favorecieron esta situación específica. Por ser mi amigo fiel, y gracias a Él estoy logrando mi sueño.

A mi madre que luchó porque yo lograra mi meta, fue mi apoyo y aunque no esté físicamente viéndome lograr este triunfo, desde el cielo me está viendo. Fue una madre especial y me enseñó en la vida a luchar y lograr lo que me propusiera y me decía: “hija tú si puedes luchar...” Te amo mamá...

A la Universidad de Oriente, por brindarme la oportunidad para crecer en todas las áreas de mi vida.

A mis tutores, por su guía, paciencia, sabios consejos, mil gracias por su enseñanza y por su comprensión.

A mi hija por ser la fuente que me dio fuerza para seguir adelante, que tan pequeña me ha dado su amor y sus besos en los momentos más triste y en mis angustias, gracias a ella he seguido mi vida. Te amo.

A mis compañeros de tesis, Jesús y Ramón, por su ayuda y su comprensión, por su solidaridad y por permitir mi enriquecimiento personal.

A mi hermano Oliden Lizardi, por su apoyo incondicional, comprensión y por ser el remanso de mi cansancio, que siempre me dijo: “tú si puedes sigue adelante que en mí tienes un hermano que te apoya...”, mil gracias le doy.

A Julio Castañeda, mi esposo, padre de mi hija, que a pesar de todo me ha dado fuerza para seguir adelante. Te amo...

Esta tesis es mi mayor sueño, a pesar que mi mamá no está físicamente, la llevo en mi corazón, y sé que se siente súper orgullosa de mí, mil gracias Señor por tenerla en tu gloria.

**Johanna M. Marcano C.**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios Todopoderoso, gracias a él he obtenido lo que he logrado hasta ahora.

A mis Santos que siempre me acompañan y me protegen en los difíciles caminos de la vida y de la envidia que rodea mi entorno.

A mi Familia, principalmente a mis padres Ramón Fuentes y María Marcano, que de una u otra manera me han ayudado a madurar y esforzarme cada día más para lograr mis metas, A mis hermanos Kevin, Keluin, Irlenis, Gabriel, Génesis y José, sobre todo Irlenis, que siempre está apoyándome en todo lo que me propongo para seguir adelante y mi hermanito José Gregorio que es como un hijo para mí y todo lo que he logrado es para darle valor y fuerza que le sirva de guía y ejemplo, no solo para el sino para todos incluyendo a mi sobrina Maryuris.

A mi novia y futura esposa Norelvis, por su incansable apoyo en las buenas y malas, siempre a mi lado sin ninguna condición y con su fuerte temperamento me ha servido de eje fundamental en todas mis acciones y futuras acciones, siempre buscando lo mejor para nosotros y nuestra futura familia.

Por último, a los profesores que han influido mucho en mi aprendizaje como Jesús Yegres, José Sánchez, Carlos Velázquez, Luisa Sánchez, Ramón Velázquez, Reinaldo Jiménez, entre otros que escapan de la memoria, y a la Dra. Damaris Zerpa por su gran capacidad y conocimiento donde estuvo en la parte final de mi carrera reforzando y enseñando nuevos conocimientos.

A todos gracias por ser parte de mi profesión a ejercer en un futuro muy cercano, Amen.

**Ramón A. Fuentes M**



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura Nro. 1: Proceso de planificación del desarrollo gerencial .....	70
Figura Nro. 2: Contenido General del Proceso de Desarrollo Gerencial. (Enfoque sistémico) .....	75
Figura Nro. 3: El Proceso de Desarrollo Gerencial (esquema metodológico).....	79

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro Nro. 1. Distribución de trabajadores por áreas, de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, Cumaná estado Sucre.....	29
Cuadro Nro. 2. Sistema de Variables.....	30
Cuadro Nro. 3. Ambiente General de los Recursos Humanos.....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1. Existencia de inventario de personal gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	98
Gráfico Nro. 2. Existencia de formación a niveles gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	99
Gráfico Nro. 3. Efectividad de las estructuras educativas en cuanto a la dotación de capacidad técnica y administrativa a los gerentes .....	100
Gráfico Nro. 4. Realización de actividades por parte de la alta gerencia en estimular su personal para el desarrollo de habilidades humanas, técnicas y conceptuales .....	101
Gráfico Nro. 5. Existencia de integración entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.....	102
Gráfico Nro. 6: Esfuerzo de la gerencia en pro de promover el sentido de compromiso y dedicación del hombre hacia la empresa.....	103
Gráfico Nro. 7. Existencia de inversión en programas orientados al desarrollo de gerentes en la empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao .....	104
Gráfico Nro. 8. Acuerdo sobre la importancia que los profesionales de la gerencia deberían haber cursado administración como carrera profesional o como campo de especialización.....	106
Gráfico Nro. 9. Importancia en la empresa del posicionamiento según el cargo.....	108
Gráfico Nro. 10. Existencia en la Empresa de un sistema de posicionamiento según el cargo.....	109
Gráfico Nro. 11. Consideración acerca de si el análisis del cargo se basa en la forma o descripción que realizan los gerentes a los puestos de trabajo en forma individual .....	110

Gráfico Nro. 12. Las estructuras de los puestos de trabajo existentes en la empresa de acuerdo a las exigencias del entorno laboral	111
Gráfico Nro. 13. Existencia de una atención efectiva por parte de la gerencia a los puestos de trabajo de la Empresa.....	112
Gráfico Nro. 14. Consideración de los requisitos intelectuales en la asignación de cargos gerenciales en la Empresa Agroindustrial del Cacao.....	113
Gráfico Nro. 15. Consideración de los requisitos físicos en la asignación de cargos gerenciales en la Empresa Agroindustrial del Cacao .....	114
Gráfico Nro. 16. Necesidad de preparación antes de ocupar un cargo gerencial.....	115
Gráfico Nro. 17. Disposición de los trabajadores de la Empresa Agroindustrial del Cacao a recibir formación para optar a cargos con mayores responsabilidades .....	116
Gráfico Nro. 18. Necesidad de determinación de las condiciones implícitas en el trabajo mediante el análisis y descripción de cargos.....	116
Gráfico Nro. 19. Existencia de un ente o equipo responsable de velar por las condiciones implícitas en los cargos gerenciales .....	117
Gráfico Nro. 20. Interés de la gerencia en brindar un ambiente de trabajo adecuado en pro del beneficio de los trabajadores y la empresa.....	117
Gráfico Nro. 21. Consideración de la remuneración como una relación de intercambio entre las personas y la organización.....	119
Gráfico Nro. 22. Motivación en los trabajadores por el pago recibido.....	120
Gráfico Nro. 23. Regularidad en la remuneración .....	120
Gráfico Nro. 24. Existencia de beneficios salariales según el cargo desempeñado...	121
Gráfico Nro. 25. Disposición a recibir algún beneficio remunerativo correspondiente a los esfuerzos intelectuales y profesionales en el trabajo.....	121
Gráfico Nro. 26. Consideración si la empresa debe remunerar a cada empleado según el puesto que ocupa .....	122

Gráfico Nro. 27. Consideración del entrenamiento como una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado .....	124
Gráfico Nro. 28. Participación en algún tipo de entrenamiento.....	125
Gráfico Nro. 29. Necesidad de conocer el ambiente general de la organización para la formulación de un programa de desarrollo gerencial.....	127
Gráfico Nro. 30. Demostración de interés por parte de la gerencia de la empresa para fomentar un ambiente organizacional propicio.....	128
Gráfico Nro. 31. Consideración del ambiente general de la empresa como .....	128
Gráfico Nro. 32. Influencia del clima organizacional en el alcance de los objetivos..	129
Gráfico Nro. 33. Consideración del clima organizacional como adecuado.....	129
Gráfico Nro. 34. Realización de actividades enfocadas a medir el clima organizacional .....	130
Gráfico Nro. 35. Existencia de métodos eficientes en que la gerencia se asegura del funcionamiento de la empresa.....	131
Gráfico Nro. 36. Existencia de formas y procedimientos definidos para el funcionamiento de la empresa.....	132
Gráfico Nro. 37. Existencia de conceptos en la empresa orientados a la cultura organizacional .....	133
Gráfico Nro. 38. Influencia de la cultura organizacional en la planificación y ejecución de un programa de desarrollo gerencial .....	134
Gráfico Nro. 39. Existencia en la alta gerencia de una convicción clara y homogénea de la cultura organizacional .....	134
Gráfico Nro. 40. Existencia de una proyección de imagen sólida de la empresa a los trabajadores.....	135
Gráfico Nro. 41. Influencia de la imagen de la empresa en el desempeño actual y futuro de sus trabajadores.....	136
Gráfico Nro. 42. Imagen sólida de la gerencia como ente organizacional protagonista de los destinos de la empresa. ....	136

Gráfico Nro. 43. Consideración de la alta gerencia como un ente organizacional sólido .....	138
Gráfico Nro. 44. Vulnerabilidad de la empresa ante el ambiente político, actitudes, acciones de legisladores y líderes políticos .....	138
Gráfico Nro. 45. Realización de las labores gerenciales dentro del marco legal y directrices políticas del Gobierno Nacional. ....	139
Gráfico Nro. 46. Percepción de la realidad económica influyente en los miembros de la organización, para la conformación de un clima de seguridad y estabilidad organizacional.....	140
Gráfico Nro. 47. Incidencia del entorno social en el estilo de gerencia de la Empresa.....	142
Gráfico Nro. 48. Consideración de la temática social a la hora del establecimiento de planes gerenciales en la empresa.....	142
Gráfico Nro. 49. Solidez para solicitar servicios gerenciales .....	143
Gráfico Nro. 50. Existencia en la gerencia de una cultura gerencial basada en la planificación.....	144
Gráfico Nro. 51. Recolección de información por parte de la gerencia a la hora de establecer planes organizacionales.....	145
Gráfico Nro. 52. Capacidad del cuerpo gerencial de llevar a cabo un proceso de planificación estratégica del talento humano .....	146
Gráfico Nro. 53: Consideración acerca de la planificación del desarrollo gerencial como una idea que represente novedad alguna en la gerencia del talento humano de la empresa.....	146

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

**DESARROLLO GERENCIAL EN LA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN SOCIAL AGROINDUSTRIAL DEL CACAO.  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

**REALIZADO POR:**

Romero O., Jesús G.	17.762.847
Marcano C., Johanna M.	18.582.160
Fuentes M., Ramón A.	16.818.161

**RESUMEN:**

El desarrollo gerencial, es considerado como una tarea y objeto de estudio prioritario a nivel de la gestión gerencial en las organizaciones, no solo por la magnitud de la inversión que se hace en ella, sino porque algunas veces se desconocen los principios generales y procedimientos indispensables para el mismo. En ese sentido, se necesita de mucho tacto y una amplia y educada conciencia organizacional, y de una convicción clara acerca del desarrollo gerencial, el cual no es más que un conjunto de actividades y procesos claramente identificados, que tienen un régimen de relaciones y una coherencia entre ellos, que requieren, una coordinación óptima para lograr los resultados esperados. En este contexto, en la presente investigación se planteó como objetivo general analizar la situación con respecto al desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao de Cumaná, estado Sucre, bajo unas series de variables directamente vinculantes con el enfoque de desarrollo gerencial planteado por José Manuel Villegas, tales como: cuadros gerenciales, experiencias de trabajo, entrenamiento, ambiente interno y externo de trabajo, plan estratégico de desarrollo gerencial, entre otros. Mediante tal estudio se llegó a la conclusión que en la gerencia de la referida empresa no se da, bajo ninguna forma, un proceso de desarrollo gerencial.

Palabras claves: Desarrollo gerencial, empresa de producción social

## INTRODUCCIÓN

Desde el principio de los tiempos el hombre, en su afán de superar sus propios obstáculos, ha ideado y creado algunas formas y retos que le han permitido forjarse como un ser universal, logrando muchas veces superar sus propias expectativas en la búsqueda de optimizar sus recursos, dando el uso más óptimo de los mismos. Hecho que habla abiertamente de un ser creativo y proactivo, que no está ajeno, ni hace caso omiso a los cambios que han sido necesario hacer y manejar en pro de su propio desarrollo.

En este contexto, el manejo del común vivir y del trabajo organizado del hombre hacia la consecución de objetivos que no podían alcanzar de manera individual, ha ocasionado el nacer y la conceptualización de la administración como ciencia primordial para garantizar la coordinación de esfuerzos individuales, volviéndose cada vez más importante y específica, según su aplicación en el cambiante mundo. En este sentido, Koontz y Weihrich (2004:6) conciben la administración como: “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajando en grupo de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”.

Así mismo, el estudio del quehacer organizacional, desde el punto de vista de mención o denominación, no hace diferencias entre la administración, gerencia o supervisión, dado que todo el manejo de la organización parte del mismo concepto básico de la administración, sin embargo, es cierto que la naturaleza de las situaciones puede diferir considerablemente entre unos y otros niveles de la organización o tipo de empresas. En el caso del manejo del talento humano que hace vida en las organizaciones se le conoce como gerencia o administración de recursos humanos. La gerencia de recursos humanos es un área sustancialmente susceptible a la mentalidad



o clima de las organizaciones, razón por la cual se le considera como contingente o situacional, dependiendo de la posición adoptada por la empresa. En ella convergen todos los aspectos relacionados con el talento humano, por lo que se hace difícil separar a las personas de las empresas y viceversa (Chiavenato, 2007).

La manera en que las organizaciones se relacionan con su personal para alcanzar sus objetivos, varía de una empresa a otra, dependiendo de la tendencia o enfoque y fundamentalmente por la visión, porque muchas veces una visión democrática y abierta suele ser la más apropiada a los cambios sustanciales en materia social, económica, tecnológica y cultural que atraviesa la humanidad, los cuales ocurren cada vez más rápidos e imprevisibles, esto último cuando no se mantiene una política organizacional orientada a la actualización constante del conocimiento, ya que, cuando este cesa de crecer se transforma en una opinión o en una creencia, lo que viene a representar una gran desventaja de la organización frente a la realidad global de la actualidad.

Davenport Tomas y Laurence Prusak (Chiavenato, 2007:408) describen al conocimiento como: “la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información conceptual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, el conocimiento está en la mente de las personas”. Lo que permite asegurar que el conocimiento de los miembros de la empresa conduce al desarrollo organizacional y que las personas son el único recurso de la organización que posee la particularidad de dirigirse y desarrollarse por si mismas, aunque para ello necesiten el incentivo de la empresa. Debido a esta gran importancia las empresas que se propongan ser exitosa, deben marcar un plan sistémico de fluido de información en toda la organización con el propósito de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento, esto con miras a incentivar intercambios espontáneos en la actitud de las personas, con respecto a la organización y ellos mismos.

El generar una actitud para el crecimiento organizacional y personal del talento humano, requiere de un plan sistemático en la administración de recursos humanos, que se base fundamentalmente en la capacitación a niveles específicos en la escala organizacional y de desarrollo a nivel macro, la capacitación como estrategia de desarrollo profesional, es un tipo de educación específica y concreta que la formación profesional, mediante ésta se busca generar un cambio de conducta a través de la transmisión de información y sobre todo el desarrollo de habilidades, aptitudes y conocimientos.

El desarrollo del personal gerencial como plan de acción cimentado en la capacitación y educación de los gerentes requiere la obtención de retroalimentación del sistema como tal, para establecer una constante y periódica evaluación de los resultados arrojados por la aplicación del programa, ya que, ésta área de la organización considera cada uno de los planes, lo que hace evidente que la gerencia de la empresa requiera de un enfoque racional en este aspecto. El dimensionamiento real de la tarea de formación y desarrollo de gerentes se concibe en los elevados niveles de capacidad profesional e intelectual; desde este punto de vista el desarrollo gerencial es un sistema eficaz para lograr las metas organizacionales de forma estratégica, dirigida especialmente a la capacitación, educación y actualización de los cuadros gerenciales en forma auténtica de acuerdo a las necesidades futuras de la organización, así mismo, esta es una actividad que requiere de inversión de tiempo y dinero, como también un gran soporte motivacional de la alta gerencia, para poder retribuir los resultados esperados, que por lo particular siempre son proyectados al largo plazo (Villegas, 1991).

El desarrollo de los cuadros gerenciales, es considerado como una tarea y objeto de estudio prioritario a nivel de la gestión del recurso humano gerencial en las organizaciones, no solo por la magnitud de la inversión que se hace en ella, sino

porque algunas veces se desconocen los principios generales y procedimientos indispensables para el mismo, en ese sentido se necesita de mucho tacto y una amplia y educada conciencia organizacional, para que así, las actividades sean claramente identificadas y exista no solo coherencia entre los recursos y las responsabilidades, sino que también, se lleve a cabo el seguimiento y la evaluación de resultados, razón que tal vez es lo que permite ver al desarrollo gerencial a criterio de Villegas (1991:267) como: “un conjunto de actividades y procesos claramente identificados, que tienen un régimen de relaciones y una coherencia entre ellos, que requieren, por ende, una coordinación óptima para lograr los resultados esperados” .

El desarrollo gerencial visto desde una perspectiva global, como responsabilidad directa de la alta gerencia, promete consolidar su importancia a través del tiempo. En la actualidad muchas empresas, empezando por las grandes corporaciones, han dedicado especial atención a este proceso, ya que, la inversión en el desarrollo de la gerencia la consideran una de las actividades estratégicas organizacionales que mejor produce resultados, en tal sentido, la capacidad de planificación estratégica de la organización está ligada estrechamente con los principios básicos del desarrollo gerencial. De igual forma, la disposición de las organizaciones al cambio, conduce a contrastar los estilos de gerencia ejercidos en ella y el logro de los objetivos según el ambiente donde se desenvuelvan, permitiendo demandar la necesidad de mantener cuadros gerenciales profesionalmente desarrollados, aptos para responder a las eventualidades y las exigencias de la sociedad (Villegas, 1991).

El desarrollo gerencial representa una técnica indispensable para afrontar la conceptualización de la responsabilidad social de las empresas y la situación económica general que se presenta a nivel global, requiere de una dirección eficiente de las organizaciones, y la preparación de gerentes comprometidos con la realidad acontecida, en tal situación y en el nuevo modelo de país que se gesta en Venezuela,

se requiere de la preparación y actualización de gerentes de empresa en esta materia, pues en tal situación se plantea la constitución de un modelo de empresa denominado empresas de producción social.

Las empresas de producción social, buscan comprometer la ganancia producto de la explotación de bienes y servicios a favor de las comunidades más necesitadas de la sociedad, basado en ideales de igualdad, donde no existe ningún tipo de privilegio o beneficio aunado a la posición jerárquica de la organización, es decir, en esta se propicia un sistema organizacional netamente vertical. En algunos países europeos como Suecia, tal corriente ha tenido un tanto de éxito considerable en cuanto a distribución y producción de bienes, que es uno de los motores de la economía del país, la cual se ha denominado el camino intermedio, refiriéndose a su posición entre el sistema de libre empresa y el socialismo.

Así mismo, en Latinoamérica cada día van tomando terreno y conciencia en lo que, respecta a la participación democrática de sus pueblos en la confrontación de realidades económicas, a través de la conformación de asociaciones y unidades de producción económica en conjunto con el Estado. Ejemplo de ello se da en Argentina, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela.

En lo que respecta a Venezuela, se ha dado una especial atención a estas asociaciones de producción social, como una forma de combatir problemas sociales, políticos y económicos, como: la falta de empleo, la inflación, el monopolio capitalista, entre otros. Son muchas las organizaciones de personas en los distintos niveles y estratos de la sociedad que están conformándose para integrar unidades de producción social impulsados por la idea de conseguir financiamiento e incentivos técnicos, a través de créditos y planes de acción otorgados por el gobierno, y por ende la mejora de la calidad de vida de manera individual y colectivamente.

Las empresas de producción social son organizaciones eminentemente socialistas, que se enfrentan a problemas que sufren las sociedades capitalizadas de forma tradicional, es decir, los problemas planteados por las concentraciones y la globalización, los cambios organizativos y tecnológicos, las variaciones de las necesidades de los clientes, la ausencia de valores, principios y los problemas que siempre se generan en la gerencia. La tarea de gerenciar en el ámbito de este tipo de empresas se lleva a cabo a través de la teoría administrativa, la cual es aplicada mediante sus funciones básicas, que se centran en planear, organizar, dirigir y controlar. A diferencia de las empresas privadas, estas organizaciones son entidades que funcionan para la solución de problemas sociales y la lucha contra el monopolio capitalista, fomentado un sistema de igualdad en la tabulación de sueldos asignados a sus trabajadores, sin embargo, requieren de una gerencia efectiva para subsistir en el tiempo y cumplir su misión social, ya que, a pesar de poseer esta particularidad se hace necesario investigar lo concerniente al desarrollo gerencial, como proceso de formación y capacitación y actualización de futuros gerentes, en estas empresas de producción social.

Para el estudio de tal situación, se realizó una investigación en la Unión Cooperativa Agroindustrial del Cacao, la cual es una empresa de producción social, ubicada en la avenida rotaria, sector zona Industrial el peñón, de Cumaná, Estado Sucre, en la antigua sede de la Fábrica Perugina. Esta empresa se dedica a la producción de chocolate de consumo final e industrial, a través manufactura del cacao sucrense, proveniente de la península de Paria. De allí que, el objetivo fundamental de la presente investigación fue el análisis de la situación con respecto al desarrollo gerencial en la empresa de producción social Agroindustrial del Cacao, obteniéndose como resultado que en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao no se da el proceso de desarrollo gerencial y que ésta no reúne las condiciones funcionales y estructurales para desarrollar un proceso de tal índole, así mismo se logró determinar que en la empresa se maneja cierta información acerca de

las generalidades de un proceso general de gerencia. Para lo cual se estructuró el siguiente trabajo en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

- Capítulo I. Generalidades del Problema de Investigación, incluye: planteamiento del problema de investigación, objetivos, justificación, y posibles limitaciones. Así mismo, describe todo lo concerniente a la metodología, tal como: tipo de investigación, nivel de investigación, población y muestra, sistema de variables y las técnicas, métodos, procedimientos y herramientas utilizadas, para dar respuesta a la investigación.
- Capítulo II. Desarrollo Gerencial. En este capítulo se presenta en primer lugar los estudios que representan antecedente de investigación del presente trabajo; de igual forma, define ciertos aspectos claves correspondiente con el desarrollo gerencial, tales como: definición, justificación, elementos relacionados con el mismo, objetivos generales y su proceso.
- Capítulo III, Desarrollo Gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao de Cumaná, estado Sucre. Dedicado a la presentación de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao y al desarrollo y presentación de los objetivos de esta investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Toda idea de investigación necesariamente, para ser objeto de estudio, debe representar un problema, sin esta particularidad la idea no pudiese desarrollarse con la formalidad que amerita una investigación científica; entonces vale destacar, qué es el problema de investigación. De igual forma, en el presente capítulo se delimita la metodología correspondiente al proceso de investigación.

### **1.1 El Problema de Investigación**

Para Méndez (2008:160) el problema de investigación, está definido como: “lo que es objeto de conocimiento, el mismo debe ser expresado en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización”. Así mismo, para Cesar Augusto Bernal (2006:84), el problema de investigación, es:

Todo aquello que se convierte en reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por lo tanto, de estudiar, el problema no es algo disfuncional, molesto o negativo, sino todo aquello que incite a ser conocido pero teniendo en cuenta que su solución sea útil, es decir, buscando una respuesta que resuelva algo práctico o teórico.

Por lo tanto, un problema es todo aquello que amerite ser resuelto en pro de representar un aporte o demostrar una teoría, independientemente de su naturaleza. El problema tiene que dar solución o explicar algo, de lo contrario no se puede considerar como problema, consecuentemente según el problema objeto de estudio, en este capítulo se delimita el problema substancial de investigación, su razón de ser; el rumbo a seguir según los objetivos del estudio, y la exposición de motivos de la

indagación, todo esto aunado a las posibles limitaciones que pudieran existir a la hora de realizar la investigación.

### 1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

En la era actual, muchos campos de la vida social, han experimentado el surgir de inquietudes y modelos que permitan al hombre explicar nuevas alternativas para enfrentar los retos que la cambiante situación a nivel mundial exige a la humanidad. El ámbito del hacer administrativo y empresarial, no escapa de esta realidad que acontece internacionalmente, cada vez son más los estudios y nuevas concepciones, orientaciones y mecanismos que nacen según los requerimientos del nuevo acontecer, las nuevas necesidades aparecen sin eximir lo que ya se ha desarrollado; sin embargo, se ha logrado que estudios previos representen siempre un punto de partida, haciendo que cada nueva idea o tendencia conserve parte de lo clásico o de lo que ya se conoce.

Un gran segmento del aporte que los estudios en las ciencias administrativas han proporcionado al movimiento organizacional, se enfoca básicamente en la conducción de personas al logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007), fomentar en el talento humano de las organizaciones un espíritu emprendedor y visionario que les permita entender la gran importancia que poseen éstos dentro de la misma. Esto indica la importancia que han detectado estudiosos de la materia administrativa en el personal que labora y proporciona la vida a las organizaciones, tales como Elton Mayo y Fritz Roethlisber (Sachse, 1990:103), quienes concibieron al personal como: “el valor principal de cualquier organización”, De igual manera, son muchos los estudios que han asumido un rol protagónico llevando al talento humano de las organizaciones hacia un objetivo en particular con las demás áreas o alcance organizacional de la empresa, enlazando ciertas actividades



o enfoques estratégicos específicos, teniendo como principal línea de acción la fusión del personal con las demás componentes gerenciales.

La importancia del desarrollo del talento humano y la visión prospectiva de las organizaciones, han permitido a los creativos del área gerencial, tejer planes que trabajen en vías de atender y satisfacer con especial atención a ambos elementos, pues a través del fomento y la motivación del personal se puede lograr que la empresa alcance sus objetivos y camine mas allá de la meta deseada, de igual manera una organización que marche de la mejor manera y brinde cierta seguridad a sus empleados, hace que los mismos se sientan bien dentro de ella, y viceversa, convergiendo así en una relación cíclica en la cual ambos elementos son igual de importantes. En muchas organizaciones se está claro acerca de esta vital importancia que acontece en el mundo gerencial, es por ello que a lo largo de la última década se han incrementado las empresas que deciden invertir en programas de desarrollo integral para sus empleados, considerando que dicho esfuerzo, representa un gran aporte al talento humano y al desarrollo de la organización.

El desarrollo humano, debe considerarse el primer paso para contar con empleados dispuestos de manera abierta al trabajo y la innovación de nuevas aptitudes y planes dispuestos al desarrollo de la organización, en los cuales esté involucrado el talento humano como factor indispensable. El desarrollo humano es un proceso que se basa en aumentar las capacidades y opciones de las personas apuntando a reconocer a todos los individuos como sujetos sociales capaces de perseguir la realización del tipo de vida que les parezca valorable, se preocupa en mejorar la existencia del individuo y sus libertades, disminuyendo toda privación de derechos y su dignidad, este es el sentido fundamental del desarrollo humano; esta propuesta psicológica, permite proponer el establecimiento de un estado óptimo del desarrollo del ser, como ente socio productivo, marcando así, un área o línea de acción ideal como punto de partida para cualquier plan específico, la necesidad de

este estado deseado se acentúa en los individuos a la hora de realizar cualquier actividad, donde tenga que demostrar sus habilidades, capacidades y en especial el sentido de responsabilidad que posee él mismo para encarar estas actividades.

En este sentido, el desarrollo gerencial, empezó a surgir como tema de estudio a principio de los años cincuenta en los Estados Unidos de norte América (Villegas, 1991), producto de una crisis que enfrentaban las organizaciones a la hora de remplazar o relevar el personal que se desempeñaba en los cargos gerenciales, ya que la costumbre y las leyes en ese entonces promovían el trabajo hasta los sesenta y cinco años de edad y que los gerentes duraran en la empresa en sus respectivos cargos hasta el momento de su muerte, esto sin duda alguna, ocasionó no solo la crisis para el relevo de personal sino que, a su vez, producía cierto atraso o demora para la adaptación a los nuevos cambios que acontecían en el mundo, la situación imperante en ese entonces o la manera de suplir los cargos gerenciales, se basaba estrictamente en la herencia de padres a hijos de los puestos gerenciales o la confianza depositada por el gerente saliente en el nuevo producto de la confianza o el amiguismo, demarcando así un impenetrable sistema de inequidad ni oportunidades para las demás personas que se desempeñaban en la organización. La tal crisis abrió paso para el estudio de un sistema que propiciara la oportunidad a los trabajadores de la empresa en optar cargos de la alta gerencia, brindando recurso material, didáctico y procesos administrativos en pro de preparar al talento de relevo y su constante actualización para seguir adaptados al ambiente externo.

La fusión de planes orientados a lograr la eficacia y la eficiencia en la gerencia de las organizaciones y el desarrollo del individuo como ser social e integral, han logrado la formulación y fusión de estos aspectos para el éxito y la permanencia en el tiempo de las organizaciones, tal es el caso del desarrollo gerencial, que según Villegas (1991:11):

La concepción más clara del desarrollo gerencial es la que presenta la materia como un proceso mediante el cual se da ordenamiento a la función integradora, representada por la gestión directiva... el desarrollo gerencial es un proceso planeado que involucra la identificación de los cuadros que son objetos de desarrollo, así como la orientación específica del crecimiento, de las experiencias de trabajo, y del entrenamiento del individuo, mientras desempeña sus funciones.

Así mismo, José Manuel Villegas (1991:viii) conceptualiza el desarrollo gerencial como: “un proceso sistemático y organizado para la generación de liderazgo a nivel de la organización total”. Lo que permite concebir a éste como una combinación de influencias y maniobras por un conjunto de actividades organizacionales debidamente diseñadas y programadas involucrando a todos los cuadros gerenciales que hacen vida en la organización de forma integral.

Este concepto representa la generalidad del desarrollo gerencial como plan aplicable a todos los niveles de la organización, dejando claro que con este proceso se busca incentivar de forma sistematizada la mejora y el auge del liderazgo en todo el ambiente organizacional, a fin de fijar la racionalización del funcionamiento de la organización. De igual manera, por ser un proceso sistemático y debidamente planificado, no puede trazar sus objetivos sin el estudio de su ambiente, para ello se hace necesario detectar las influencias que ejercen los distintos factores típicos presentes en el ámbito interno de la organización a la hora de su conducción gerencial, partiendo en primer lugar desde lo general, que normalmente se encuentra aludido por la sinergia entre la organización y situaciones tales como: estados de crisis y sus características macroeconómica y por tal el requerimiento de talento para atender la expansión de los mercados, el lanzamiento de nuevos productos entre otros, así como también todo lo concerniente a las necesidades expuestas por los procesos de descentralización de la organización y los avances tecnológicos en lo que ésta decide innovar. Sin duda alguna un proceso de desarrollo gerencial no puede

nacer de la nada sin el debido conocimiento de la empresa acerca de sus debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, las exigencias en el plano gerencial plantea una constante necesidad de ejecutivos, lo que obliga a la organización a ser más objetiva a la hora de evaluar sus cuadros gerenciales, poniendo en marcha el programa de desarrollo adecuado a la necesidad de la misma.

El desarrollo gerencial es un elemento clave que parte de la planificación estratégica del personal, su principal importancia radica en, reconocer la existencia de una vital relación cíclica entre el desarrollo de los entes o cuadros gerenciales y el desarrollo global de la organización, teniendo claro que el desarrollo de los cuadros gerenciales se basa primordialmente en un plan dirigido a la capacitación, educación, orientación y el entrenamiento constante del individuo que se desempeña en el área gerencial, por supuesto todo este plan forma parte de uno más ampliado o macro en la organización, como lo es el desarrollo organizacional, pues el logro de los objetivos del desarrollo gerencial vendría a proporcionar un aumento de la efectividad organizacional, el cual es uno de los propósitos más claros del desarrollo de las organizaciones, lo que deja claro la interdependencia inequívoca e innegable entre el talento humano y las organizaciones, por lo tanto las empresas se deben preocupar en fomentar las condiciones necesarias para proveer al talento gerencial, las condiciones claves a fin de fomentar el liderazgo, dicho en otra manera, la organización debe estudiar al personal y proveerles de recursos técnicos y profesionales, especializados, con lo cual, puedan adquirir la formación indispensable y el mejor perfil para puestos estratégicos gerenciales claves en la organización. Así mismo, el desarrollo gerencial que fomenta la empresa tiene que buscar la formación de gerentes integrales, que permitan a la empresa contar con personal preparado para asumir cualquier cargo de la gerencia, todo esto sin dejar de fomentar el liderazgo en cada uno de los distintos niveles de los cuadros gerenciales.

Esto acontece de una realidad sustancial que las empresas deben afrontar cada día y mantener a vanguardia, la preparación de sus propios cuadros gerenciales le va a permitir a la misma asegurar la operatividad de su gerencia, desarrollando equipos eficaces a quienes se les pueda tener debidamente preparados a la hora que se les necesite en materia de eventualidades gerenciales que así lo ameriten, esto fortalece el arraigo de tales equipos al desarrollo global de la organización, manteniendo un constante proceso creativo e innovador de sus políticas administrativas, basándose en los logros de los programas de desarrollo gerencial y en el surgir de la sociedad.

A criterio de Villegas (1991) para que un programa de desarrollo gerencial se desenvuelva de la mejor manera y logre las metas propuestas, el gerente debe estar dispuesto a aprender cada día, asumiendo el compromiso de prepararse en el ámbito gerencial como técnico, para así poder promulgar de una manera clara y sencilla sus enseñanzas hacia los demás miembros de la organización. Éste a su vez debe enfatizar el aprendizaje mutuo entre todos los empleados, para así poder establecer un proceso de enseñanza que permita alcanzar los resultados por parte de los miembros de la organización, de igual forma, la organización como ente garante del desarrollo gerencial, debe disponer de tiempo y dinero, para poder dotar al personal de conocimiento especializado. Este sistema de desarrollo gerencial ciertamente se debe aplicar en la organización, tratando a cada quien de forma individual con miras a formar una gran unidad en la organización, los principios de igualdad de participación de los cuadros gerenciales describen a este tipo de actividades como, una tarea de la alta gerencia que consiste en la capacitación de todo el personal, brindando a cada quien la oportunidad de formarse según su perfil, los requerimientos y parámetros que establezca la organización.

Ciertamente la implementación de planes de desarrollo gerencial, vino a representar un desarrollo organizacional elevado en aquellas empresas donde se pudo implementar con éxito, muchas de éstas pudieron expandirse fuera de sus fronteras,

es así como las técnicas y formas en el manejo gerencial de las organizaciones pisan tierras latinoamericanas, trasladando su cultura de desarrollo organizacional teniendo en sus líneas de acción el fijo desarrollo gerencial en el personal que reuniese el perfil calificado para optar a tal oportunidad, un ejemplo de ello se muestra en la industria petrolera mexicana PEMEX (Koontz y Weihrich, 2004:450), en la cual su desarrollo y despliegue provino de los Estados Unidos, que ante la necesidad de desarrollar gerentes de alto nivel estableció un programa de capacitación, educación y formación constante dirigidos al personal con responsabilidad administrativa, así mismo fomentó programas de educación superior estableciendo convenios con universidades de la república mexicana, el cual consiste en el traslado a las instalaciones de la empresas de algunos integrantes del cuerpo profesoral impartir clases a grupos formados y financiados por la empresa, logrando así una gran motivación en los trabajadores al crecimiento y formación profesional y personal; así como en muchas otras aptitudes y disciplinas para el latinoamericano fue fácil copiar e implementar todo modelo o forma que proviniese de fuera, sin tener en claro o preciso las necesidades imperantes, los requisitos previos o que la realidad fuese distinta a la de ellos, de lo cual el campo gerencial no pudo escapar.

En la última década algunos países latinoamericanos en esa búsqueda de explotar su propia identidad basándose en su pasado y su realidad, han propiciado movimientos y aptitudes en pro de fomentar nuevas ideas de pluralismo y diversidad enfocadas a todas las áreas vitales que componen el aparato productivo y social de un país. En el caso venezolano, la gerencia como tal, no presenta grandes diferencias en contraste con el resto de muchos países de Latinoamérica, pues la gerencia venezolana a pesar de ser luchadora y constante, no presenta tal identidad propia, ya que se caracteriza por aplicar los mismos métodos, modelos, normas y procedimientos gerenciales usados en otras naciones desarrolladas como Japón y Estados Unidos. (Pérez-Mena, 1999). La inestabilidad y las condiciones de la economía en Venezuela, buscan lograr un nivel aceptable de competitividad,

mediante la preparación constante de los gerentes de sus organizaciones, prueba de ello lo plasma Luis Pérez-Mena (1999:6) cuando indica: “la mayoría del pueblo venezolano tiene iniciativa, creatividad y capacidad de adaptación a las situaciones nuevas”, ciertamente esta afirmación da cuenta de la aptitud abierta y sincera de los venezolanos al cambio, la cual es válidamente aplicable a los cuadros gerenciales integrados por tales personas, esta particularidad facilita la aplicación de un proceso de desarrollo gerencial en las organizaciones, para remediar los factores negativos influyentes del medio social, muchas empresas consideran algunas normas básicas, dentro de las cuales se plantean que no escatimarían esfuerzos humanos ni financieros en la capacitación y preparación del talento humano, lo cual representaría un aumento de o un gran paso al desarrollo organizacional.

En Venezuela el desarrollo gerencial, se ha visto como un proceso de actualización implementado por grandes empresas para mantener al día al personal gerencial de grandes empresas, en especial las transnacionales, tal es el caso de Toyota de Venezuela, la cual, sigue los lineamientos y las políticas del Grupo Toyoda, en donde el constante mejoramiento y fortalecimiento de la alta gerencia es una política fija, a pesar de ser lineamientos provenientes de otro país, a través de ello se capacita al gerente del país.

Así mismo, debido a la gran importancia del desarrollo gerencial, existen en Venezuela entes de educación superior y de cursos especializados, dedicados al área administrativa que están prestando gran atención a desarrollar planes de estudio para administradores y profesionales de la gerencia, orientados a la disertación del desarrollo gerencial como materia clave para fomentar el talento humano y las destrezas organizacionales que debe poseer un gerente a la hora de llevar a cabo tal arte, tomando en cuenta, que las personas objeto de desarrollo y capacitación requerirán programación con base a objetivos individuales y organizacionales y los cuadros gerenciales, que se recluten para desempeñarse en el futuro, los cuales tienen

que ser desarrollados y capacitados para actuar en organizaciones que se tienen que revelar a los viejos paradigmas y estar más comprometidos con el desarrollo social de su entorno, más en una Venezuela que se está orientando a un nuevo modelo económico. Ante esta realidad el Programa de Gerencia de Calidad y Productividad del Área de Postgrado de Faces de la Universidad de Carabobo, ofrece la oportunidad de formación en las nuevas tendencias de las ciencias administrativas en materia de desarrollo gerencial, aportando los tópicos gerenciales modernos, haciendo énfasis en la innovación, creatividad, desarrollo de habilidades, destrezas, uso eficaz de la motivación, investigaciones que ayuden a optimizar el uso adecuado del potencial humano, de sus equipos de trabajo y garanticen una buena conducción de las organizaciones dentro de la ética y su responsabilidad social.

Otra de las fuertes influencias que ejercen diferencia y complejidad a la gerencia venezolana, son los planes de gobierno del país, lo que lleva muchas veces a los gerentes a variar sus expectativas y planes en la marcha de los acontecimientos (Pérez-Mena, 1999:6), sin duda alguna, el proceso de desarrollo gerencial también se ve afectado por los cambios de planes y la inestabilidad de la nación, pues muchas veces los requerimientos del personal varían según el objetivo para lo que han sido formado según la proyección que fomenta el gobierno al tapete empresarial.

Sin embargo, muchas empresas venezolanas en la actualidad, basándose en los ideales de igualdad y justicia social que fomenta un nuevo proyecto de país promulgado por el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, han estructurado organizaciones, donde el trabajo no está alineado a beneficios que provengan de algún estatus en la escala jerárquica organizacional, donde, todos y cada uno de sus integrantes poseen la misma importancia o clasificación. El principal caso en el que reside esa particularidad son las denominadas empresas de producción social, donde se busca brindar especial atención al nuevo hombre socialista brindando



un espacio de paralelismo y fomentando la igualdad social. Para comprender mejor acerca de este tópico, se encuentra la definición de Valieti Pérez (2010:1)

Son empresas de producción social, las entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado y auténtico, no existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de trabajo, no existen privilegios en el trabajo asociados a la posición jerárquica, con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basadas en una planificación participativa y protagónica y bajo régimen de propiedad estatal, propiedad colectiva o la combinación de ambas.

Solo la definición de este nuevo tipo de empresa, habla de un cambio radical en la concepción y desarrollo estructural de la cultura organizacional en esta nueva tendencia empresarial, la manera en la distribución del trabajo y la asignación de puestos gerenciales claves describe la dificultad de establecer un sistema de igualdad ocupacional, que se puede prestar, para la desmotivación desde el punto de vista jerárquico, el cual influye directamente, en la asignación salarial de los empleados según el grado de responsabilidad y la naturaleza que posea el cargo a desempeñar; Así mismo, el concepto de propiedad conjunta con el estado, pudiese ocasionar, que se susciten cambios repentinos al obedecer directrices fuera de alguna planificación previamente establecida en la organización

En la ciudad de Cumaná del Estado Sucre, funciona la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, dedicada a la manufactura del cacao, la cual, responde a un proyecto piloto de este nuevo tipo de empresas impulsado por el Gobierno Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, que busca satisfacer o atender a ciertos problemas de la sociedad que rodea a dicha organización a través de la orientación de recursos económicos provenientes de las ganancias de dicha empresa.

A pesar, que los lineamientos y las ideas generales del concepto de igualdad de oportunidades que poseen los trabajadores dentro una empresa de producción social, el desarrollo gerencial en Agroindustrial del Cacao, se dificulta por el desorden operativo funcional, que radica en la apatía y el desinterés por cargos de menor rango por parte de quienes integran dicha organización, fijando una expuesta aspiración por cargos de la alta gerencia, sin reunir el perfil o ningún tipo de preparación técnica ni académica que les capacite para poseer dichos cargos, lo cual es un significativo error que va en contra de los principios de distribución del trabajo según su naturaleza y tratamiento; esta particularidad habla de un innegable hecho anormal que requiere de especial atención, en vista de las condiciones económicas y sociales que representaría el éxito o el fracaso de esta organización para el país; por consiguiente, con la presente investigación, se busca alcanzar un argumento clave que promueva el desarrollo gerencial, en la gerencia de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, en atención a lo que al respecto plantea José Manuel Villegas.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, con esta investigación se buscó dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la realidad que acontece con respecto al desarrollo gerencial en la empresa de producción social Agroindustrial del Cacao?

Así mismo, se hizo necesario establecer una serie de interrogantes en función de dar respuesta a lo planteado:

- ¿Cuáles son los cuadros gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, en cuanto a identificación, crecimiento, tratamiento, constitución, aporte, capacitación e inventario del personal gerencial?

- ¿Cuáles son las experiencias de trabajo en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao?
- ¿Cómo se efectúa el entrenamiento de los individuos que se desempeñan o desempeñaran funciones gerenciales en la Empresa de Producción social Agroindustrial del Cacao?
- ¿Qué factores del ambiente general ejercen influencia en el desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao?
- ¿Cuáles son los componentes del plan de desarrollo gerencial requerido en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao en relación al desarrollo gerencial?

### 1.1.2 Objetivos de la Investigación

#### 1.1.2.1 Objetivo General

Analizar la situación con respecto al desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao de Cumana Estado Sucre.

#### 1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los cuadros gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, en cuanto a: identificación, crecimiento, tratamiento, constitución, aportes, capacitación e inventario del personal gerencial.
- Describir las experiencias de trabajo en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.

- Identificar la forma de entrenamiento de los individuos que se desempeñan funciones gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.
- Describir los factores del ambiente general que ejercen influencia en el desarrollo gerencial de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.
- Identificar los componentes del plan de desarrollo gerencial requerido.

### 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

La magnitud y el alcance, la inversión y la prospectiva de país según el proyecto gubernamental de implementar organizaciones con esta nueva tendencia estructural social, obliga necesariamente a los estudiosos de las ciencias administrativas, a buscar un plan de desarrollo gerencial que permita fomentar y abordar aspectos clásicos de importancia del arte de la gerencia tradicional y contemporánea con los nuevos retos y modelos de empresas de producción social. Un estudio sistematizado en el análisis estratégico de estas organizaciones puede representar un gran aporte científico desde el punto de vista administrativo y social.

Las Empresas de Producción Social en Venezuela, buscan formar y desplegar un rol protagónico en el sistema económico-social del país. Pues ellas como organizaciones sociales, deben enfrentarse a una amplia gama de desafíos complejos, tales como: reconocer que el ámbito interno y su entorno está cambiando profundamente y comprender la naturaleza del nuevo patrón de negocios y su

tecnología, así mismo, los paradigmas de modelos organizacionales tradicionales y la lucha por un adecuado sistema de remuneración según las responsabilidades de cada empleado en la organización. Es por ello, que debe desarrollarse un cuerpo gerencial que desafíe los problemas actuales y futuros que puedan suscitarse en ella que compacte las nuevas tendencias con el eficaz y eficiente acontecer organizacional.

Estos entes gerenciales para enfrentar las irregularidades que puedan suscitarse en estas nuevas organizaciones, deben poseer principios y valores adaptados que permitan el fortalecimiento del personal y de la distribución orgánica de la empresa con respecto a la visión y misión de la misma, y así lograr la permanencia de ellas en el tiempo.

De allí que, en la presente investigación se realizó un análisis de la realidad que acontece en la gerencia de la Empresa Agroindustrial del Cacao, concerniente al desarrollo gerencial como modelo de superación empresarial y requisito clave que le permita optar a un estatus prolongado en el tiempo, para que represente un aporte concreto y un punto de referencia para explicar ciertas situaciones que merecen especial atención desde el punto de vista de preparación y asignación de personal a puestos gerenciales claves.

También resulta interesante destacar que mediante la presente investigación se busca informar a los miembros de la empresa acerca de acciones estratégicas para el desarrollo gerencial y de cómo éstas aportarían valor agregado que permitan facilitar la toma de decisiones en un contexto impuesto de un dinamismo de cambios que afecta fuertemente a las empresas de esta índole que, algunas veces, no pueden enfrentarse a retos por falta de nociones en gerencia, que dificultan el logro del fortalecimiento y el crecimiento de estas organizaciones.

De la misma manera, buscó abrir paso a futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo gerencial y las empresas de producción social, conducir a investigaciones que conlleven a la preparación de entes, organizaciones sociales y gubernamentales para enfrentar los retos que se presentan en la gerencia del siglo XXI.

## **1.2 Bases Metodológicas**

Un proceso secuencial y sistemático es producto de un orden metódico, más aun el proceso investigativo, que se vincula directamente con una variedad de métodos según sea el caso o la naturaleza de investigación que son necesarios conocer para determinar cuál de ellos es el apropiado aplicar la investigación, lo que da origen a una metodología. Autores dedicados al estudio de estos procesos de investigación, muestran a la metodología de la siguiente manera: “metodología se deriva de método, es decir, modo y manera de proceder o de hacer algo, y logos, estudio, y en otras palabras, se entiende por metodología el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo” (Hurtado, 2001:83)

Para Méndez (2008; 227) la metodología es:

Un aspecto que tiene que ver con la planeación de la manera cómo se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí debe responderse al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información

En ese sentido, la orientación y la forma, la planificación y modo, en el cual se desarrolló el estudio se especifica en las bases metodológicas: nivel y tipo de investigación, la población y muestra objeto de estudio con su respectivo sistema de variables, las técnicas y procedimientos para la obtención de la información y el

análisis e interpretación de la misma, los cuales fueron imprescindibles al momento de realizarse la investigación.

### 1.2.1 Nivel de Investigación

El nivel de investigación, no se aplica de forma general o de forma única a todas las investigaciones, a pesar que cada estudio dedica una parte al establecimiento del mismo, este no siempre es idéntico, ya que depende de la función y objetivo que se pretende lograr en la investigación (Hurtado, 2001).

El nivel de investigación se dedica a determinar la profundidad con el que se busca hacer la investigación, en tal sentido se presentan los distintos tipos de niveles de investigación consultados, para así, lograr la determinación del nivel presente en esta investigación.

Los niveles de investigación se clasifican en tres: nivel exploratorio, nivel descriptivo y nivel explicativo.

Arias (2006:23) define la investigación exploratoria, como: “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”.

De igual forma, Arias (2006:24-26), concibe a la investigación descriptiva, como la investigación que: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” y la investigación explicativa, como:

Se encarga de buscar el por qué 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 postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel mas profundo de conocimiento.

Planteadas las definiciones de los niveles de investigación, se hace necesaria la determinación del nivel de profundidad con la que se realizó esta investigación.

Para la presente investigación, se precisó ubicarla o concebirla, como un estudio de nivel descriptivo, pues mediante el mismo se indagó sobre la situación que acontece en la gerencia de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, en lo concerniente al desarrollo gerencial, manejando la caracterización de ciertas variables presentes en este fenómeno.

La investigación descriptiva, según el modo de asociación de las variables intrínsecas en el fenómeno a estudiar, se clasifican en (Arias, 2006):

- Estudios de medición de variables independientes, se basa en el estudio de uno o más caracteres de un fenómeno o grupo, sin establecer ningún tipo de relaciones entre éstas, donde cada variable se procesa y analiza de forma independiente de las demás.
- Investigación correlacional, se basa en la búsqueda del grado de relación que existe entre dos o más variables de un estudio, a través de las pruebas de hipótesis correlacionales y técnicas estadísticas que se aplican una vez medidas las variables.



Por tanto, tomando en consideración las especificaciones hechas de cada una de éstas, se ubicó esta investigación descriptiva de estudio de variables independientes, ya que, se analizaron las distintas variables influyentes en el desarrollo gerencial de Agroindustrial del Cacao, sin vincularlas una con la otra en ninguna oportunidad del estudio.

### 1.2.2 Tipo de Investigación

También conocido como diseño de investigación. Según Arias (2006:26): “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, en atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”

Atendiendo a la definición que ofrece Arias, del tipo o diseño de investigación, se hizo necesaria la información básica de cada uno de éstos, para ubicar al tipo de investigación acorde al presente proyecto:

- Tipo de investigación documental (Arias, 2006:27), “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica, e interpretación de los datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”
- Tipo de investigación de campo (Arias: 2006:31), “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurriesen los hechos (datos primarios), sin manipular ni controlar ninguna variable, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”

- Tipo de investigación experimental (Arias, 2006: 33), se basa en: “someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variable dependiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)”.

En la presente investigación se buscó indagar acerca la realidad en materia de un proceso general, teórico, en un determinado lugar, es decir, mediante este estudio se planteó analizar la situación concerniente al desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, para lo cual se necesitó la recopilación de información teórica del tema y la recolección de información de la empresa.

Según Fidias Arias, la investigación de campo se basa en la recolección directa de datos de información del objeto de estudio sin operar o someter a ninguna condición determinante a cualquiera de ellas, lo que coincidió con la necesidad de este estudio de dirigirse a la empresa a recolectar tal dato primario, por lo que se puede determinar a la misma, según la definición de Arias, como una investigación de campo, y en este caso, la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao representa el campo, fuente principal de información.

De la misma manera, se presenta un aspecto documental en la investigación, por cuanto las características del estudio requirieron para su argumento, planteamiento, desarrollo y análisis de la información, apoyado en la presunción y proposición descrita a través de la búsqueda en: fuentes bibliográficas: textos, otros trabajos de investigación previos, de igual forma la consulta en la web, a partir de los cuales se construye la teoría general y el aspecto técnico de la investigación, sobre el lenguaje propio del desarrollo gerencial y la empresa de producción social, sin embargo, no fueron determinantes, pues si bien es cierto se necesita de tales datos

para la atención al problema, fueron los datos primarios provenientes de la fuente directa objeto de estudio los que determinaron que esta investigación es de campo.

### 1.2.3 Población y Muestra.

En el proceso metodológico de la investigación se hace estrictamente necesario determinar la población objeto de estudio, entonces se requiere determinar que es la población. Arias (2006: 81), la define como: “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Por tanto, en el desarrollo del presente trabajo, precisó como población objeto de estudio a la masa laboral de la empresa de producción social agroindustrial del cacao, constituido por 94 trabajadores, integrado de la siguiente forma 92 asociados y 2 contratados (ver cuadro Nro. 1).

Para realizar la investigación en esta organización, a pesar de estar hablando de una población finita, se empleó una muestra intencional compuesta por los integrantes de la gerencia, puesto que se trata del desarrollo gerencial, y éstos fueron considerados informantes claves, que según la consulta realizada y los objetivos planteados, éstos son los campos de acción básicos del desarrollo gerencial, que en el caso de la organización Social Agroindustrial del Cacao, estaría compuesto por 7 trabajadores de la administración, 6 de recursos humanos y los 3 coordinadores de las áreas (producción, control de calidad y mantenimiento); esto para conformar la muestra empleada de 16 trabajadores. No se incluyó en la muestra a los trabajadores del área de comercialización por no encontrarse en la empresa en forma permanente o constante.

### 1.2.4 Sistema de Variables

Para el logro de los objetivos propuestos en el presente proyecto de

Investigación, se necesitó analizar una serie de características intrínsecas en las variables, determinantes en el tema de estudio, sin embargo, antes de plantear el sistema de variables, es importante entender que según Fideas Arias (2006, 57) una variable: “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y es objeto de análisis, medición, manipulación o control de la investigación”. De allí que, a continuación el cuadro Nro. 2, muestra el sistema de variables del presente trabajo de investigación.

Cuadro Nro. 1. Distribución de trabajadores por áreas, de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, Cumaná estado Sucre.

ÁREA	PERSONAL	TOTAL trabajadores
Producción	43 asociados	43
Control de calidad	4 asociados	4
Mantenimiento	9 asociados	9
Comercialización	4 asociados	4
Administración	17 asociados, 1 contratado	18
Recursos humanos	15 asociados, 1 contratado	16
	<b>TOTAL</b>	<b>94</b>

Fuente: Autores. 2010.

### 1.2.5 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información

Una de las secciones fundamentales en el planteamiento y planificación del estudio, lo compone la elección de los orígenes de la información, los cuales están representados por las personas u organizaciones de las que se obtuvieron los datos

que posteriormente se analizaron a medida que se desarrolló el proceso de la investigación.

Cuadro Nro. 2. Sistema de Variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>DESARROLLO GERENCIAL</b>	Cuadros Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los cuadros gerenciales.</li> <li>• Crecimiento de los cuadros gerenciales.</li> <li>• Tratamiento de los cuadros gerenciales.</li> <li>• Constitución de los cuadros gerenciales.</li> <li>• Aporte de los cuadros gerenciales a la organización.</li> <li>• Capacitación de los cuadros gerenciales</li> <li>• Inventario de personal gerencial.</li> </ul>
<b>DESARROLLO GERENCIAL</b>	Experiencias de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los cuadros gerenciales con la experiencia de trabajo.</li> <li>• Posicionamiento de los trabajadores según el cargo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y evaluación de cargos.</li> <li>• Remuneración.</li> <li>• Identificación del trabajador con el puesto.</li> <li>• Influencia del trabajador en el trabajo que desempeña.</li> </ul>
<b>DESARROLLO GERENCIAL</b>	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de entrenamiento.</li> <li>• Intervalos de tiempo entre entrenamientos.</li> <li>• Duración de entrenamiento.</li> <li>• Equipo de entrenamiento general y por áreas.</li> <li>• Plan de entrenamiento organizacional.</li> <li>• Factores de entrenamiento.</li> <li>• Responsabilidad del entrenamiento.</li> <li>• Liderazgo ejercido en el entrenamiento.</li> <li>• Planificación de entrenamiento en la gerencia</li> </ul>

<p><b>DESARROLLO GERENCIAL</b></p>	<p>Medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores que integran el medio ambiente de trabajo.</li> <li>• Estilo de clima organizacional</li> <li>• Estilo de gerencia</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Imagen de la empresa</li> <li>• Factores externos.</li> <li>• Posición de la empresa frente al clima: político, económico, legislativo,</li> <li>• Formación para enfrentar los factores internos y externos.</li> <li>• Determinación de influencia de factores.</li> </ul>
<p><b>DESARROLLO GERENCIAL</b></p>	<p>Plan estratégico de desarrollo gerencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica global de la organización.</li> <li>• Planificación estratégica del recurso humano.</li> <li>• Planificación estratégica del entrenamiento y desarrollo de los cuadros gerenciales.</li> <li>• Programa de evaluación de actitud y potencial.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de desarrollo.</li> <li>• Organigrama de reemplazos</li> <li>• Programa de reclutamientos.</li> </ul>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Autores. 2010.

Según Méndez (2008: 249), la información “Es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.

Esto, permite señalar al proceso de recolección de la información, como la selección de técnicas e instrumentos necesarios para la recopilación de los datos, definiendo la técnica como el procedimiento o forma particular de obtener los mismos y los instrumentos, como cualquier dispositivo o formato, que se pueda utilizar para obtener, registrar información.

#### 1.2.5.1 Obtención de la Información

La fuente de información es el suministro de materia prima en el proceso de producción del conocimiento en toda investigación, en este caso en particular para el estudio del desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, se procuró la obtención de información de dos fuentes, según el tipo de investigación determinada, la cual fue de campo.

Se hizo necesario, en un primer momento, de una información secundaria, representada por toda la consulta realizada para la elaboración de la referencia teórica



y la toda la información previa para el análisis de la información, obtenida mediante la técnica del análisis documental y el análisis de contenido.

Así mismo, por ser un estudio de una situación que acontece en un determinado lugar, se realizó la recolección de la información con la cual se llevó a cabo la investigación y así lograr los objetivos propuestos, la recolección de la información primaria a la muestra objeto de estudio, a través de una encuesta modalidad cuestionario, el cual se diseñó para tal fin.

#### 1.2.5.2 Análisis, Interpretación y Presentación de la Información

Para el análisis e interpretación, se hizo necesario realizar un contraste entre la teoría descrita en materia de desarrollo gerencial y los resultados productos de las encuestas procesadas mediante análisis porcentuales. Así mismo, para la presentación de la información se hizo uso de gráficos a manera de presentar los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO II**

### **DESARROLLO GERENCIAL**

La gerencia es una actividad realizada por los seres humanos y como tal, se encuentra influenciada por las características personales de quienes la ejercen, como elementos determinantes de lo que se ha llamado el espíritu gerencial. El arte de esta función cumple diversas tareas, porque la persona que desempeña el rol tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, entre otros, según sean los requerimientos; esta particularidad, hace muchas veces que el cuerpo gerencial de una organización se encuentre constituido por un volumen considerable de personas, las cuales se especializan en un área o tarea específica, no permitiendo muchas veces el crecimiento personal a nuevas posiciones jerárquicas más altas.

El manejo del talento gerencial como pieza esencial y motor de la vida en la organización no puede descuidarse o dejarse de incentivar, para así poder mantenerse al corriente de los nuevos cambios, esta atención primordial puede lograr que la empresa mantenga o alimente cuadros gerenciales de vanguardia a través del desarrollo. En términos de recursos humanos se entiende por desarrollo, el conjunto de acciones genéricas ejercidas por las organizaciones para la preparación del personal mediante la capacitación y la educación (Chiavenato, 2007:385), lo que permite concebir una noción clara acerca de la importancia que imprime la administración de recursos humanos en el desarrollo del personal.

El desarrollo del personal, se puede dar de manera global en toda la empresa o en las áreas de acción de la misma, es decir, el área de producción requerirá de dotación, capacidades y educación específicas, así como también los planes y líneas de acción, distintas a las dirigidas al departamento de calidad o finanzas, sin embargo,

es mediante el desarrollo y preparación del cuerpo gerencial de una organización que se logrará mantener en ritmo dinámico y la disposición de talento gerencial capacitado para el futuro.

El desarrollo gerencial como elemento clave o tema de estudio de la presente investigación, requiere de la atención general en el siguiente capítulo, pues se hizo estrictamente necesario la documentación teórica al respecto para la comprensión y análisis de tal evento, es por ello que en el presente capítulo se encontrará: estudios previos relacionados con el tema, los cuales representan el antecedente de la investigación, la definición y justificación del desarrollo gerencial, así mismo, los elementos y sub. elementos que conforman al desarrollo gerencial, sus principales objetivos y proceso.

## **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Para la realización de la presente investigación, se hizo necesario revisar, algunos antecedentes, es decir, revisar trabajos que tienen relación con el tema planteado, que sirvieron de base para la mejor comprensión sobre el tema de estudio.

Daixy Salgado (2009), en su trabajo titulado: El liderazgo y su influencia en la adopción de los principios y valores en la cooperativa “La Unión Cooperativa Agroindustrial del Cacao” Cumaná- Edo. Sucre, año 2008, buscó determinar el liderazgo y su influencia en la adopción de los principios y valores cooperativos, llegando a la conclusión, que no existe tal influencia y esto es motivado a la falta de conocimiento que se tiene de los principios y valores en la organización, debido a esto la autora recomienda dar capacitación y formación a los miembros que integran la organización.

De igual forma, recomienda la implementación de un programa de formación, que permita a los miembros cohesionarse con el nuevo enfoque y los valores necesarios para su desarrollo armónico según su misión y visión, haciéndose notar así con esto, que en la empresa no se conoce o no se implementa ningún programa que fomente el crecimiento y mucho menos el desarrollo gerencial.

Así mismo, Johanna Muñoz (2003), en su trabajo: Lineamientos Estratégicos para Mejorar el Desarrollo Gerencial en la Empresa Westward Internacional Aluminium C.A. (WESTALCA), Puerto Ordaz-Edo. Bolívar. Buscó proponer lineamientos estratégicos para mejorar el desarrollo gerencial de dicha empresa, para lo cual fue propicio el estudio de la situación en la Gerencia de Desarrollo del cuerpo gerencial, llegando a la conclusión, que un amplio porcentaje de los jefes de la empresa requiere de un ente canalizador de los procesos administrativos y facilitador del proceso de desarrollo gerencial. Así mismo, la empresa realiza estudios previos para la determinación del personal que requiere desarrollo. Sin embargo, los empleados manifiestan que no se les brinda oportunidad de desarrollarse de acuerdo a sus necesidades.

También concluye Muñoz en su trabajo, la empresa casi siempre brinda capacitación y desarrollo por lo que resulta evidente que se pueden encontrar personas capaces de desempeñar eficientemente cargos gerenciales. Sin embargo, es contradictorio que la mayor parte del personal, haya afirmado no estar preparado para ocupar estos cargos, indicando que la preparación recibida por éstos se orienta a la mejora del desempeño actual y no para asumir cargos gerenciales.

El trabajo de grado de Johanna Muñoz, represento un gran aporte al desarrollo de la presente investigación, ya que permitió comparar y tomar información existente en el mismo, pues el tema objeto de estudio en ambas investigaciones es el desarrollo gerencial.

En el mismo contexto, Rivera Leandro y Rivera Lisandro (2003), desarrollaron un trabajo, titulado: El desarrollo de recursos humanos a nivel de las jefaturas de áreas en la empresa PROPISCA, S.A Municipio Bermúdez, Estado Sucre (Enero-Junio 2003). El objetivo fundamental fue analizar el proceso de desarrollo del personal gerencial de las principales jefaturas de la empresa, con lo cual se llegó a la conclusión que el desarrollo de los jefes, se da de manera informal, evadiéndose aspectos relevantes relacionados con el proceso formal de desarrollo. Así mismo, concluyeron, que los propios jefes de área consideran que ellos son quienes deben exigir las oportunidades para su preparación y formación.

Domingo Bello (2004), desarrolló el trabajo: Relación existente entre el nivel de capacitación y las exigencias actuales y futuras. Caso: División de Administración del Ministerio de Infraestructura Región Sucre-Carúpano, año 2004. Su principal objetivo fue determinar la relación existente entre el nivel de capacitación de los trabajadores del MINFRA Carúpano y las exigencias actuales y futuras de cada cargo, concluyendo que, la mayoría del personal se ha capacitado por iniciativa propia en áreas que se corresponden con las funciones que ejercen en el cargo, lo que le ha permitido ser más competitivo dentro de la organización sin ser tomados en cuenta por el Departamento de Recursos Humanos. De la misma forma, se determinó que existe muy poca información de las actividades que se realizan en materia de capacitación, por cuanto la mayoría de los trabajadores no conocen las políticas establecidas al respecto, con lo que deducen que el Departamento de Recursos Humanos no proporciona la información necesaria acerca de su importancia y alcance.

El trabajo desarrollado por Bello, se vincula con esta investigación porque estudia la incidencia e influencia de la capacitación como método para mantener una formación actualizada y constante para el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo, de manera que puedan contar con el perfil que le permita acceder

a puestos superiores, por tanto se puede relacionar con el desarrollo gerencial, ya que, éste busca la capacitación de los gerentes para afrontar situaciones futuras y contar con talento de vanguardia en las organizaciones.

## **2.2 Desarrollo Gerencial**

El desarrollo gerencial es concebido en la actividad gerencial como una técnica de administración del talento humano, que permite a las organizaciones manejar el talento gerencial en pro de mantener el espíritu de las personas, para así poder contar con gerentes en un futuro.

### **2.2.1 Definición de Desarrollo Gerencial**

El área de gerencia de las organizaciones, cuenta con una teoría que fomenta el auge gerencial en materia de educación y capacitación, conocida como desarrollo gerencial, que según Oscar Salinas (2000:1), “es el proceso sistémico mediante el cual, a través de la impartición de conocimientos debidamente planificados, se logre formar y actualizar en términos educativos la gerencia de una organización, con miras al desarrollo de la organización en forma global”.

Para Villegas (1991:11):

La concepción más clara del desarrollo gerencial es la que presenta la materia como un proceso mediante el cual se da ordenamiento a la función integradora, representada por la gestión directiva... el desarrollo gerencial es un proceso planeado que involucra la identificación de los cuadros que son objeto de desarrollo, así como la orientación específica del crecimiento, de las experiencias de trabajo, y del entrenamiento del individuo, mientras desempeña sus funciones.

Así mismo, Michael Armstrong (1991:396), enfoca al desarrollo gerencial como:

Un proceso sistemático que tiene por objeto asegurar que una organización cuente con gerentes efectivos que necesita para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Tiene que ver con la mejora del rendimiento de gerentes existentes, dándoles oportunidades para su progreso y desarrollo garantizando hasta donde sea posible que dentro de la organización haya personal para suceder a la gerencia.

El desarrollo gerencial permite que los gerentes actuales y futuros de una organización, saquen el máximo provecho de las experiencias del trabajo, de igual manera busca mantener claras la funciones y objetivos de los gerentes y subalternos, con la conducción para que en un futuro puedan tener la dirección y orientación que necesitan para desarrollar sus conocimientos y habilidades en la organización.

### 2.2.2 Justificación del Desarrollo Gerencial

Para Villegas (1991:8) el desarrollo de la gerencia no puede ser visto como una invención hecha al azar o sin ningún basamento teórico y práctico en forma lógica, por el contrario, es producto de hechos y situaciones acontecidas en las organizaciones, las cuales han tenido que encarar en forma sistémica a manera de solucionar y demostrar su adaptación al cambiante ritmo de la humanidad. Parte de la justificación práctica del desarrollo gerencial responde a situaciones organizacionales, tales como:

- La sofisticación y especialización de las organizaciones, lo cual hace que éstas se vuelvan cada vez más diferenciadas y complejas, según sus procesos y tratamiento tecnológicos que hacen más especializadas sus funciones.

- Las unidades o cuadros gerenciales que conforman la organización son cada vez más interdependientes entre si, debido a la dinámica organizacional y al énfasis que se aplica a la especialización de la compañía.
- Una amplia tendencia orientada a la definición y delimitación del clima organizacional, a manera de solucionar conflictos y fomentar una aptitud general basada en la integración y la cooperación, producto de los efectos de la especialización y la interdependencia entre departamentos.
- La información que fluye entre los ámbitos de control de la organización a manera de control, se ha convertido en un importante medio de información de la interacción organizacional, administrando de forma eficaz y eficiente el tiempo y el proceso de comunicación, haciendo así que, la comunicación horizontal cobre cada vez un rol igual de importante que la comunicación vertical.
- A pesar que la amplia gerencia aun conserva parte del poder en aspectos que posee un gran impacto en la organización, la asignación de esta cualidad se está basando en el nivel de información y la actividad que se maneje en cada cuadro gerencial de forma gradual y sistemática, lo que concibe un cierto tipo de descentralización del poder en las organizaciones.
- El enfoque organizacional visionado al cambio organizacional en criterios de: comunicación, procesamiento de la información de manera integral, y el trabajo en conjunto de ejecutivos con equipos analíticos para la toma de decisiones; han hecho que se marque cada vez más asentada la concepción de las



organizaciones como una unidad total, donde convergen todos los cuadros para la solución de conflictos.

Situaciones como éstas, justifican la acción organizacional de trazar planes sistémicos en pro de mantener un talento gerencial capacitado para enfrentar las escenarios que acontecen en la organización y su permanencia en el tiempo, mediante el planteamiento de objetivos a largo plazo, debido a los cambios sustanciales a los que se someten las empresas.

En ese sentido, algunos de los principios más resaltantes que permiten concebir al desarrollo gerencial como una responsabilidad fundamental de la alta gerencia, se apoyan en dos líneas de acción, una, la marcada atención que fija la misma a las áreas del desarrollo de destrezas para el fomento de la dirección, así como también hacia el trabajo de organizaciones complejas, las nacientes innovaciones funcionales de la gerencia, la responsabilidad social y los impactos ocasionados en la organización por cambios rápidos e impredecibles. Otra es la forma en la cual reconoce los requerimientos de la función gerencial partiendo desde procesos de actualización y educación, para así poder mantener una posición y responder a las situaciones de reorganización, administración de conflictos, productividad, creatividad e innovación.

### 2.2.3 Elementos Relacionados con el Desarrollo Gerencial

El desarrollo gerencial, como proceso sistemáticamente constituido, está conformado por elementos claves, que cuando se organizan, consolidan el talento gerencial de una organización y cohesionan un sistema. Estos elementos son:

### 2.2.3.1 Cuadros Gerenciales

Los cuadros gerenciales son un componente integral de la gerencia de una organización que involucra la estructura que dirige la empresa, así mismo representa una herramienta que ayuda a la compañía a expresar el inventario del personal gerencial que la integra (Villegas, 1991).

En este sentido, los cuadros gerenciales, son aquellos formados por los niveles gerenciales de las organizaciones que ejercen actividades como la toma de decisiones y desarrollo general de las organizaciones. Entre los elementos presentes en los cuadros gerenciales, se encuentran:

- Formación de los cuadros gerenciales: se ha entendido como proceso de desarrollo gerencial, por lo cual en este caso significa la programación y ejecución de actividades de entrenamiento específicamente dirigidas a los niveles gerenciales de las organizaciones. Este esfuerzo se cumple para desarrollar internamente el personal requerido para satisfacer las necesidades de la organización, ahorrándose costos, referidos al reclutamiento de especialistas o personal técnico de fuentes externas. El propósito de esta actividad radica en el deseo de desarrollar habilidades en áreas críticas, para atender las exigencias que se plantean en las organizaciones. De este modo, también se desea desarrollar talento gerencial para proveer los reemplazos que se produzcan por concepto de retiros o algún otro caso específico, donde se requiera un personal capacitado para ejercer dichos cargos dentro de una organización, recurriéndose así a la formación de futuros gerentes, a través de esta actividad con el fin de mantener o aumentar la efectividad organizacional y el mejoramiento de la productividad de las empresas.

Desde el punto de vista instrumental, la mayor parte de las organizaciones asignan la responsabilidad por la función de desarrollo del personal a unidades centralizadas. En su mayoría las adscritas a las que se responsabilizan del proceso de administración de los recursos humanos. Dichas unidades determinan las necesidades y diseñan, e implementan los programas para atender las necesidades de formación a la vez que dan el apoyo necesario para la formulación de estrategias más adecuadas para el cumplimiento de la mencionada actividad.

Las estructuras educativas para la formación profesional, no proveen la capacidad técnica y administrativa requerida por las complejas organizaciones modernas, así como tampoco incluyen los programas de formación requeridos para la comprensión real de los problemas humanos y de las organizaciones, en función de las características cambiantes del medio en que se actúa.

Resulta difícil sacar conclusiones determinantes sobre la materia de formación, ya que, además de las particularidades funcionales y filosóficas que hacen a cada organización un ente absolutamente particular, existen también circunstancias de tiempo, espacio y ambiente que obligan a particularizar cualquier tipo de enfoque.

Ante la evidente imposibilidad de ofrecer un perfil convincente del cuadro gerencial ideal, así como también definir comprensivamente el enfoque que se intenta dar al proceso formativo que conduzca al desarrollo de tales dirigentes, se comparte la teoría expuesta por R.L. Katz (Villegas, 1991), quien sostiene que el aspecto más importante en la labor formativa reside en lograr determinar lo que el cuadro de dirigentes es capaz de hacer, en el sentido de habilidades demostradas para el desempeño de funciones específicas, más bien que tratar de demostrar lo que es.

Partiendo de la definición anterior, se identifican tres tipos de habilidades fundamentales que son susceptibles de desarrollo:

- La habilidad técnica: comprende el conocimiento y dominio de aquellas actividades que requieren la aplicación práctica de métodos procedimientos y técnicas. Es la más comprobable en cuanto se refiere al uso de conocimientos y habilidades específicas y se asocia directamente a las funciones operativas de la organización que por su naturaleza le dan sentido a su misión o finalidad.
  
- La habilidad humana: describe la capacidad de integrarse como miembro de un grupo y lograr el objetivo propuesto mediante la conducción del mismo, se refiere a la operación de procesos y administración de casos y materias. La formación de cuadros gerenciales en lo que se refiere al desarrollo de habilidades humanas comprende los procesos de concientización y generación de actitudes y convicciones en relación a los demás individuos y las organizaciones como grupo. El desarrollo de las habilidades humanas capacita para facilitar la interacción, comunicándose y aceptando puntos de vistas de terceros, genera sensibilidad para participar e integrarse y reconocer el valor suyo y de terceros en el logro de objetivos organizacionales.
  
- La habilidad conceptual: permite que el dirigente interprete la filosofía organizacional con sentido integrador y con percepción de todos los factores que concurren para analizar como conjunto. El desarrollo de la habilidad conceptual en los cuadros gerenciales de la organización obliga al reconocimiento de un complejo de partes que son complementarias entre si en todo el proceso funcional.
  
- Aportes a la organización de los cuadros gerenciales: La formación de cuadros gerenciales en las organizaciones es un factor de suma importancia en la misma, tanto en lo que se refiere a la formación de los niveles gerenciales,

como la disposición que se tiene para que los demás niveles organizacionales que también se beneficien de la misma.

En este sentido, puede asegurarse que cuando los diferentes niveles de la empresa se compenetran en un todo, a través de la importancia que le asigna la alta dirección, ésta no solo se beneficia de tal conocimiento, sino que además, se refuerza con el sentido de compromiso y la dedicación del hombre hacia la organización, sin embargo, la parte más importante de la formación es la que tiene que ver con la toma de decisiones y además de su conocimiento técnico, la forma como concibe la idea, su flexibilidad para definir estrategias de acción y su capacidad mental para darle ordenamiento al conjunto de actividades que deben convertirse en resultados. De este modo, una política de formación de cuadros gerenciales es uno de los aspectos fundamentales en una estrategia de desarrollo gerencial que se basa en la educación y entrenamiento.

- Identificación de los cuadros gerenciales: Aquellas personas que se dedican a la práctica de dirección pueden ser sistemáticamente desarrolladas. Por ello se afirma que el campo gerencial exige una serie de requisitos para que las personas que se dedican a esta actividad puedan actuar racionalmente dentro de la misma.

Primero, el desarrollo gerencial exige que la persona tenga características individuales que le capaciten para su desempeño como gerente.

Segundo, la persona que desea desarrollarse como gerente debe poseer una formación profesional básica en un campo definido del conocimiento, que ha satisfecho una serie de expectativas culturales y profesionales.

Tercero, los profesionales de la gerencia deben haber cursado administración, bien como carrera profesional a nivel de pregrado, o bien como campo de especialización. Estar perfectamente convencido del papel de la administración científica en la conducción organizacional.

Cuarto, el gerente debe haber estudiado el desarrollo gerencial como disciplina y la haya adoptado como campo de especialización profesional.

Quinto, el profesional que se desarrolla como gerente debe poseer características innatas de dirigentes, ya que no se puede hacer un gerente de una persona que no desea serlo, e inversamente, aunque desee ser gerente, es posible que las condiciones de la persona no sean las más adecuadas para su desarrollo en el cargo.

En su papel de administrador, el gerente debe establecer factores válidos de coordinación y control de actividades, que aseguren el normal y eficaz funcionamiento de la organización, evidenciando además su dominio de las metodologías más modernas y adecuadas a las necesidades de la organización. La gerencia debe adaptarse a los cambios que ocurren en el contexto en que opera, asumir riesgos responsablemente, y enfrentarse a dichos cambios, de tal modo que la vida de la empresa sea perdurable. Se evidencia así, el papel de emprendedor y generador de iniciativas de creatividad e innovación que debe desempeñar el gerente.

Por último, el gerente debe ser capaz de integrar los recursos que dispone, manteniendo unido al personal, a pesar de las diferencias que le caracterizan, desarrollando los talentos individuales y liberando, de este modo, a la organización de las dependencias exclusivas de una determinada persona. Finalmente, el gerente debe esforzarse en la formación de equipos compactos y motivados para el logro de los fines organizacionales.

Resumiendo, debe reconocerse que todo el análisis que a través del tiempo se ha hecho sobre el ambiente empresarial, conduce a pensar que existen buenas posibilidades de que, en lo que se refiere al gerente como individuo, la función gerencial continúe siendo la misma por muchos años. En ese sentido, lo que realmente cambia en forma acelerada, son las circunstancias dentro de las cuales actúan algunos gerentes, para lograr los objetivos organizacionales. Desde este punto de vista se conjugan varios elementos como la personalidad del gerente, la forma en que actúa y se desenvuelve en el ambiente empresarial, y el profesionalismo que le caracteriza para el logro de óptimos resultados. En otras palabras, es seguro que el énfasis principal está en la capacidad del gerente para apreciar los cambios e internalizarlos, haciendo aquellas aplicaciones que sean necesarias en sus relaciones internas con la organización y externas con el mundo que los rodea.

#### 2.2.3.2 Experiencia de Trabajo

La experiencia de trabajo es uno de los elementos que integra el sistema de desarrollo gerencial, pues en él se conjugan varios elementos internos que son indispensables a la de hora la implementar el plan de desarrollo gerencial. Tales como:

- Posicionamiento según el cargo: para toda organización el posicionamiento de sus trabajadores según el cargo constituye el fundamento operacional de la organización de las personas según las actividades organizacionales. Así mismo, en las personas, la definición y el posicionamiento del cargo, constituye una gran fuente de motivación y expectativa.

El cargo, según Idalberto Chiavenato (2007:203) es: “un conjunto de funciones definidas en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición

define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son dos o más personas”. El cargo o puesto se encuentra integrado por todas las actividades que realiza una persona, que puede ser contenido en un todo unificado y ocupa una posición formal en la organización, un cargo determina la posición en la organización.

El cargo de un trabajador, representa a una unidad organizacional y consiste en un conjunto de responsabilidades que lo hacen diferentes de los demás puestos de trabajos, la ubicación de un cargo en el organigrama de la empresa define el nivel jerárquico, definiendo así su subordinación y sus subordinados y la división o dependencia a la que corresponden.

Tanta importancia representa la delimitación de las actividades en un cargo, que las organizaciones dedican cierta atención al diseño del cargo, el cual consiste en la especificación del contenido inmerso en su naturaleza, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con el propósito de responder de forma eficaz y eficiente, cada uno de los requisitos, organizacionales y sociales y personales, en este sentido, el análisis del cargo consiste en la forma o descripción que realizan los gerentes, de los puestos de trabajo en forma individual, para su combinación y así lograr el resultado esperado (Chiavenato, 2007).

Cuando el clima organizacional que promueve la organización es dinámico y cambiante, y si el ambiente externo es igual de cambiante, inestable e innovador, estas influencias tanto internas como externas, suelen desnaturalizar en la misma medida el contenido y la estructuración de los puestos de trabajos, lo que obliga a la organización a la adaptación a través del rediseño del cargo e imponer nuevas posturas y habilidades a sus ocupantes, pues las personas integrantes de la organización, también sufren cambios, aprenden habilidades, absorben conocimientos nuevos, desarrollan aptitudes y enriquecen su comportamiento, todo esto con respecto



al trabajo que desarrollan. El rediseño del cargo, puede darse en el momento y la forma que la situación así lo requiera, siempre y cuando se considere tener presente la dimensión y esencia del trabajo, y un enfoque motivacional, representado en:

- Sentido de la responsabilidad: se refiere a la profundidad o el grado con los que el ocupante debe sentirse responsable y vinculado con los resultados del trabajo desempeñado.
- Percepción del significado: es la forma en la que el trabajador siente su trabajo como importante, valioso o contribuyente a la organización.
- Conocimiento del resultado: es la comprensión que tiene el ocupante sobre como desempeña efectivamente su trabajo.

La concepción y el planteamiento claro de estos lineamientos dentro del diseño del cargo, aumentan las posibilidades de obtener mejores resultados del personal en el trabajo y una adecuada ubicación en la escala jerárquica de la organización.

Cuando en el proceso de posicionamiento y diseño del cargo en la organización, se realiza de forma excesiva la simplificación de los puestos, puede incurrir en problemas, tales como:

- Puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que suele producir apatía y cansancio en los trabajadores, así como también, tal situación se presta para el desinterés y pérdida del significado y motivación en el trabajo.

Lo que producen un desgaste innecesario en el talento humano de la organización.

- La desmotivación en el trabajo, orienta a las personas a concentrarse en las reivindicaciones y en las expectativas de mejores trabajos y por ende mejor salario, como medio para compensar la insatisfacción y el descontento con la tarea.

Para compensar estas anomalías, lo más recomendable es que los cargos se amolden al crecimiento profesional de las personas, mediante el enriquecimiento o ampliación de los puestos, aunque para ello se requiera de una inversión y un costo mas elevado, sin embargo, se debe tener en cuenta que todo este enfoque se hace con objeto de mejorar la calidad de vida en el trabajo y la relación de las personas con su organización.

- Análisis y evaluación de cargo: Todo análisis o evaluación, consiste en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la formación y las cualidades de un algo o una persona. En el caso de la evaluación de cargos organizacionales, se considera a juicio de Chiavenato (2007:228) como el proceso que: “pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”, lo que permite concebir al análisis y evaluación de cargo, como un análisis de los puestos que consiste en la valoración y clasificación a efectos de comparar la descripción existente del cargo y las exigencias futuras.

La evaluación de cargo, por lo general, centra sus objetivos en establecer la descripción del cargo y los nuevos requerimientos organizacionales, en función de cuatro vertientes, determinantes para el establecimiento de metas en un trabajo y la respuesta del ocupante del cargo:

- Requisitos intelectuales: se refiere a las exigencias del cargo en relación a los recursos del intelecto, dentro de los cuales se encuentra: escolaridad requerida, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas.
  
- Requisitos físicos: comprende la cantidad y el rendimiento energético, físico y mental, que requiere y la fatiga que ocasiona, de la misma manera considera la constitución física que debe tener el ocupante del puesto. En los requisitos físicos se encuentran: esfuerzo físico y mental, concentración visual, destrezas.
  
- Grado de responsabilidad: considera la disposición de entrega y participación del ocupante, así como también, la responsabilidad en el desempeño normal de sus atribuciones. Comprende el grado de responsabilidad en términos de: supervisión de personal, materiales y equipos, dinero y documentos, relaciones y manejo de información.
  
- Condiciones de trabajo: comprende las condiciones de los alrededores e internos en el trabajo, lo que lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos. Precisa determinar: ambiente interno y externo, espacio físico y riesgos.
  
- Remuneración: Uno de los aspectos más importantes en todo sistema organizacional, es el referente a la política salarial o la remuneración de su personal, el nivel o la calidad del subsistema de pago al talento humano, es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa

en el mercado competitivo, como para la relación con sus propios trabajadores (Chiavenato, 2007).

La remuneración básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización, a criterio de Chiavenato (2007:283): “se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización... cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico”. Al hacerse referencia de pago económico se entiende como tal la recompensa monetaria, bajo cualquiera de sus formas o figuras, tales como: salarios, bonos, comisiones, premios, entre otros, así mismo al referirse a extraeconómico se refiere al orgullo, autoestima, seguridad en el empleo, en fin, todas las cualidades no monetarias, positivas que agregan la acción del trabajo a la persona.

En un sentido más amplio, la remuneración en las organizaciones obedece a un sistema de incentivos y premios que ésta establece para incentivar a las personas que trabajan en ella, es por ello, que la remuneración se convierte en una de las razones más probables por las cuales las personas buscan emplearse en un trabajo, así mismo, el sistema de remuneración define la importancia que una persona representa para la organización. Así mismo, la remuneración representada en el salario, es una de las transacciones más delicadas entre los trabajadores y la organización, pues, cuando un individuo accede a formar parte de una organización mediante la ocupación de un cargo, se está comprometiendo a una rutina diaria y al sometimiento de su tiempo a disposición de la organización, a cambio de un pago, según su esfuerzo, es por ello que el sistema de remuneración debe proponerse objetivos que permitan mantener un equilibrio entre trabajadores y organización, a través de:

- Remunerar a cada empleado según el valor del puesto que ocupa.

- Recompensar adecuadamente por el desempeño y dedicación.
- Atraer y retener los mejores candidatos para los puestos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, mediante la adopción de métodos y medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relación con sus empleados.

Un sistema de remuneración, debe responder a un sistema de política salarial, definido con base a los datos internos como la valuación y clasificación de puestos, y del exterior, determinados por una encuesta salarial en el mercado laboral.

- Influencias del individuo en el trabajo (Relación Hombre-trabajo): no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad de esta naturaleza, es por ello que el estudio de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel de relevante importancia, y de forma explícita o implícita ha sido siempre un elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades del individuo, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre (Ronda, 2004).

La constitución y estudio de la personalidad del individuo, es un elemento central dentro de la dotación, adiestramiento, desarrollo y desenvolvimiento de la persona en su puesto de trabajo, ya que éstas representan situaciones genuinas que determinan la influencia del ser humano como ser social, por su carácter activo y

transformador, y por su papel, vista la personalidad en su condición integrada entre lo cognitivo y lo afectivo como determinante en la realización de cualquier trabajo.

Así mismo, el estudio de la personalidad del hombre y su entorno de trabajo, no se refiere a atomizarlo o estandarizarlo en un conjunto de procesos que se dan en todo ser humano, aunque algunos de éstos pueden manifestarse a niveles superiores de integración, con una incidencia significativa en el desarrollo exitoso de determinada actividad, pero nunca operarían de forma independiente sino integrados, con un carácter diferente como parte de una configuración cualitativamente superior.

En la psicología del trabajo constantemente se realizan estudios de la personalidad sobre la base del análisis de los elementos componentes del trabajo, los cuales toman la base de los contenidos psicológicos, para explicar la actuación del ser humano en el desarrollo del trabajo, planteando la existencia de componentes, tales como el temperamento, el carácter, las capacidades y el hombre en sí mismo, los que no expresan los elementos diferenciales en el desarrollo de las diversas actividades por el sujeto, es decir, personas con iguales contenidos de la personalidad alcanzan resultados diferentes y otras con características personales distintas, alcanzan los mismos resultados en el desarrollo de una actividad, debido a la aptitud y actitud que en combinación con los rasgos personales determinan la influencia en el trabajo, por ejemplo, el ser más o menos alegre, como rasgo aislado, no determina el éxito en el desempeño de un cargo.

Así mismo, para la determinación de la influencia del hombre en el puesto de trabajo, es importante no sólo valorar el estado actual de la persona en el cargo y el trabajo en sí, sino también los aspectos relacionados con el desarrollo de las capacidades, y las potencialidades de aprendizaje unido al hecho de haber recibido la base orientadora de la actividad, para poder determinar realmente si el sujeto posee o no las posibilidades que garantizan el desempeño exitoso de la actividad.

En este contexto se puede identificar la personalidad, como una tendencia predominante y sistémica en el desarrollo de cualquier actividad, el estudio del hombre con un enfoque holístico en el que se integren en un todo los elementos de las esferas cognitiva, afectiva, física y social, la convergencia de estos factores orienta hacia un enfoque sistémico con un carácter holístico en el estudio del hombre. Se extiende a la interrelación hombre-trabajo, cuya expresión más clara son las competencias, como expresión de la integración de los objetivos y los resultados esperados en la ejecución de una actividad, con las exigencias humanas que determinan el éxito en la ejecución de la misma (Ronda, 2004).

#### 2.2.3.3 Entrenamiento

El entrenamiento se ha considerado una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, es decir, al entrenador y al aprendiz. La principal característica de entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talento, crea competencia y estimula potenciales. En esta relación el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendizaje, mientras que este aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño (Chiavenato, 2007).

El entrenamiento constituye la manera más simple, económica y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización, al cual se somete a una persona con el objeto de lograr su desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

Desde este punto de vista, se trata de una función de desarrollo que es perfectamente aplicable a todas las organizaciones y a todas las personas que desempeñan un trabajo. Por ello resulta inadecuado relacionar la función en forma

exclusiva a los puesto operativos, especialmente si se piensa que el desempeño de puestos supervisores y gerenciales requieren igualmente de entrenamiento, y su desempeño puede ser evaluado con la misma objetividad con que se evalúan los de las áreas operativas.

El entrenamiento para niveles gerenciales, varía mucho dependiendo del área funcional de que se trate, lo mismo que de la experiencia de los gerentes. En muchos casos, tales procesos se limitan al conocimiento de las políticas y procedimientos de la organización en el área respectiva, siendo poco lo que se puede agregar en materia de entrenamiento operacional del sector. Puede darse también el caso que los requerimientos para el desempeño sean de tal manera compleja y sofisticada, que hagan necesario impartir el entrenamiento fuera del puesto de trabajo. La planificación de los recursos humanos en la organización y los programas de desarrollo gerencial, son áreas con las cuales el entrenamiento está íntimamente relacionado. El entrenamiento gerencial adquiere así como características determinantes su incidencia sobre los objetivos organizacionales. En este sentido, es bueno recalcar la responsabilidad de los gerentes, por el enfoque global de la organización, así como de su visión de conjunto que son los pilares fundamentales para la presentación de resultados de la misma.

El proceso de la formación de cuadros por vía del entrenamiento viene a ser, sin embargo, algo mucho más profundo y exigente de cómo se le ha visto hasta el presente. El hecho mismo de que esa actividad se entienda como formativa, enmarca dentro de una concepción fisiológica mucho más amplia en la responsabilidad organizacional.

Si las empresas son instituciones fundamentalmente distintas en su concepción y naturaleza, es lógico pensar en que los individuos a quienes se asignan responsabilidades para conducir los diversos procesos, tanto administrativos como



tecnológicos y humanos sociales, deben inducirse conceptual y fisiológicamente dentro de lo que viene a ser los propósitos de la organización.

Puede decirse entonces, que cada organización adquiere así, la responsabilidad de crear su propio estilo de conducción organizacional. Por lo que resulta lógico suponer que la tarea de entrenamiento de los cuadros debe tomar esto en consideración, para adiestrar los recursos humanos dentro del estilo y la concepción filosófica correspondiente.

Los métodos tradicionales de entrenamiento se basan principalmente en suposiciones respecto a cómo aprende y se desarrolla la gente, y se propone, que la función de desarrollo se basa en las nociones de influencia y cambio de actitudes. En otras palabras se reconoce que se ha descuidado el análisis del comportamiento en lo que se refiere a las actitudes de las personas: cómo una persona genera lealtad en la organización; cómo muestra una actitud profesional respecto a su papel en la empresa; cómo adquiere actitudes que le permitan tomar grandes e importantes decisiones; cómo desarrolla actitud hacia sí mismo, hacia sus colegas y superiores; cómo desarrolla actitudes respecto al sentido de responsabilidad, ética, etc.

En todo caso, debe tenerse presente que la función de entrenamiento se orienta hacia aquellas áreas que tienen que ver con el mejoramiento de la gestión gerencial, su finalidad es ayudar a sus miembros a perfeccionar los conocimientos y habilidades sobre objetivos organizacionales, formulación de políticas, control y evaluación del desempeño, y además programas relacionados con los resultados finales de la organización.

El entrenamiento gerencial adquiere así como característica determinante, su incidencia sobre los objetivos organizacionales, uno de los aspectos más importantes, de tomar en consideración, en la programación del entrenamiento gerencial consiste

en la elaboración de una lista de control de todos los factores que inciden en la ejecución del entrenamiento. En este caso, se debe considerar previamente la formulación de políticas específicas, con el objeto de asegurar que el programa sea concebido y desarrollado, de acuerdo a las orientaciones de la más alta dirección. Igualmente deberá determinarse si el programa será desarrollado por la propia unidad de recursos humanos de la empresa, o si por el contrario, los objetivos del programa aconsejan el entrenamiento fuera de la empresa.

Los factores más importantes en la coordinación del programa de entrenamiento se han agrupado en la forma siguiente:

- Aspectos relativos a la formación de instructores.
- Aspectos sobre facilidades físicas y dotación de equipos.
- Recursos para la preparación de currículos y contenidos de los cursos.
- Aspectos sobre ayudas audiovisuales de entrenamiento y material de apoyo.
- Consideraciones relativas a la psicología del entrenamiento en casa.
- Recursos para el diseño y conducción del programa.

Una lista de control que contengan los aspectos mencionados ha resultado ser un recurso de gran utilidad, por dos razones principales: primera, es una forma de

prevenir la ocurrencia de problemas que pueden diagnosticarse con anticipación, y segunda, se dispone de mecanismos de seguimiento y control en las distintas áreas para atender las diversas situaciones sin que se conviertan en problemas graves.

#### 2.2.3.4 Factores del Ambiente General que Influyen el Desarrollo Gerencial

Un proceso de desarrollo gerencial, debe ubicarse dentro de un contexto de desarrollo organizacional, tomando en cuenta los principales componentes referidos al ambiente global en el cual se desenvuelve la organización. En todo ambiente organizacional convergen dos factores importantes, el contexto referido al ambiente interno y el ambiente externo.

El ambiente interno lo constituyen, el ámbito general de la organización, es decir, todo lo que converge en la formación de la atmósfera organizacional interna; mientras que el ambiente externo está constituido por los todos los factores de carácter económico, ambiental y sociopolítico, entre otros (ver cuadro Nro. 3).

El ambiente general de la organización está estrechamente ligado en la adopción de un modo orientado al cambio y la renovación, mediante el cual se permite poder plantear objetivos y planear estrategias para el desarrollo gerencial, fomentando un proceso de cambio organizacional, creando el ambiente ideal para la capacitación, actualización y educación de los gerentes, lo que permite presentar a los procesos de desarrollo gerencial como propósitos de cambio integral, mediante el cual los cuadros gerenciales tienen las mismas oportunidades, y no como programas individuales para desarrollar y especializar a una sola persona.

Cuadro Nro. 3. Ambiente General de los Recursos Humanos.

<b>Contexto Externo</b>	<b>Contexto Interno.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima político</li> <li>• Clima económico</li> <li>• Clima legislativo</li> <li>• Características del mercado de trabajo.</li> <li>• Análisis de factores generales.</li> <li>• Características de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del clima organizacional: estilo del clima, estilo de gerencia, cultura organizacional, imagen de la empresa.</li> <li>• Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo.</li> <li>• Características de comportamiento dominante.</li> <li>• Características generales del proceso de administración de personal.</li> </ul>
<p>Fuente: Villegas 1911. Pág. 105</p>	

La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específicos, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales del ambiente general. En la siguiente sección, se describen de forma general algunos de los componentes ambientales tanto específicos como generales.

- El clima organizacional: Toda organización de manera formal e informal, se desenvuelve en un ambiente y como tal éste posee un clima. En materia gerencial, el clima organizacional se encuentra descrito como el conjunto de

propiedades medibles de un ambiente o ámbito de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en dichos puestos.

En las organizaciones se hace de vital importancia medir y conocer su clima organizacional, ya que, éste ejerce una significativa influencia en la obtención y alcance de los objetivos propuestos, de igual forma, el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño o buen estado, y otra en mal estado.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos y métodos para medir el clima en la organización, casi todos orientan el estudio en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser según lo planificado, la diferencia entre ambas mediciones o situaciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales que pueden ser corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

En materia de desarrollo gerencial, el clima de la organización, según sea su situación o estatus, puede representar un elemento discordante al generar ciertas resistencias; o en caso contrario y en el mejor de todos, un móvil o catalizador que facilite la implementación práctica de acciones propias de un programa de desarrollo gerencial. Esta particularidad del clima organizacional, como factor limitante o

facilitador, es normalmente predecible a través del estudio de tal ambiente interno en la organización.

- Estilo de gerencia: según el enfoque de José Manuel Villegas (1991:283), el estilo de gerencia en las organizaciones: “viene a ser la forma en que la gerencia se asegura que la organización funciona, y que logra sus objetivos” así mismo, constituye al estilo gerencial por: “todas aquellas formas de funcionamiento adoptados por la gerencia, además de la infraestructura que ha definido para lograr la implementación total de los procesos de toma de decisiones. En este sentido, el estilo de la gerencia obedece o proviene de la línea de acción y la forma de realizar el proceso de la gerencia por el cuadro gerencial de la organización en todos sus sentidos.

Por esta particularidad el estilo de gerencia, no es una tarea o actividad fácil, pues el hecho de involucrar variados aspectos del proceso gerencial, hace que este no solo busque ordenar a la organización, sino la integración de diversos aspectos que parten desde la concepción y conceptualización de la empresa, hasta la esquematización del proceso de toma de decisiones.

En este contexto, el estilo gerencial, tiene como objeto fundamental, el dominio de la habilidad para delegar como uno de los componentes más importantes en un grupo que debe considerar además de las actividades gerenciales, de orden técnico, conceptual y humanístico.

- Clima económico: en el ambiente económico, a la gerencia no solo le interesan los negocios cuya misión, es la producción y la distribución de bienes y de servicio que la población desea y por lo que puede pagar, sino que también, es de suma importancia para otros tipos de empresas organizadas. Algunas

condiciones económicas en el ambiente general pueden afectar las prácticas administrativas en una organización (Cabrera, 2010).

Las condiciones económicas del ámbito donde se desarrolle la organización, influye de manera directa no solo en los negocios propios de la empresa, sino en cualquier actividad desde el punto de vista gerencial, ya que depende de la percepción de la realidad económica que perciban los miembros de la organización, lo que permitiría conformar un clima de seguridad y estabilidad organizacional, así mismo, las condiciones económicas representan un punto de partida o un factor decisivo en la implementación de cualquier tipo de plan que requiera de alguna inversión económica, tal es el caso de la capacitación.

Muchas veces organizaciones que no se consideran con una condición económica estable, o que su entorno externo no le brinde la suficiente confianza, toman una posición de cierta indiferencia ante la idea de invertir en programas de capacitación, por considerarse un gasto innecesario o superfluo, el cual pueden invertir en otras actividades más prioritarias, incurriendo con esto en un grave error.

- Clima social: en cualquier clasificación de los elementos del ambiente que influyen en una gerencia, se hace sumamente difícil separar los medios sociales. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlos y para que el gerente de una empresa pueda anticiparse y prepararse para este tipo de cambios, es decir, que la administración debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera (Cabrera, 2010).

En este sentido, conforme cambian los valores, costumbres y gustos, al mismo ritmo la gerencia debe obedecer a cierto grado de flexibilidad que permita adaptarse a estas nuevas necesidades. Esto se aplica tanto a sus productos y ofrecimiento de servicios, productos, planes, misión, visión, y en especial sus políticas internas.

- **Clima político:** las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes y actividades específicas que los funcionarios gubernamentales tienen hacia el desarrollo de los negocios en la sociedad. El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales.

El gobierno como garante de muchas condiciones económicas y sociales en un país, en su rol de árbitro, afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida, en relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas.

La gerencia de una empresa debe actuar dentro de un contexto de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal, así mismo, al margen del deber ser y la ética profesional, todas estas tanto formales como informales, se crean y practican para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a comunidades. Muchas tienen el fin de regular los comportamientos de los gerentes y de sus subordinados en los negocios y en otras empresas.



La ubicación de una organización en un ordenamiento jurídico, se hace estrictamente necesario, aunque muchas se vuelven obsoletas o ahogan a la empresa en un sin fin de obligaciones, para los cuales debe diseñar y ubicar parte de la organización con el objeto de cumplir tales propósitos, sin embargo, también representan un ambiente complejo para todos los gerentes, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

#### 2.2.4 Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial

En el establecimiento de cualquier programa o proceso de una organización, se hace necesario su previo sustento en un sólido estudio de planeación donde se determinen sus principales componentes y alcances del mismo, en el caso del desarrollo gerencial, se hace aun más necesario, pues por su alcance, inversión, impacto, entre otros, no se puede diseñar ni plantearse un programa de esta magnitud en el vacío o sin un argumento previo.

Para comprender la planificación estratégica del desarrollo gerencial, es necesario precisar ciertos aspectos o conceptos claves, como: la planificación, la estrategia y la planificación estratégica.

La planificación según Roberto Pinto (2000:67) es: “la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad”. En ese mismo contexto, la planificación es un proceso que se basa en la utilización de la información, para así marcar la mejor forma de encaminar las acciones de la organización para consecución de los objetivos planificados. Así mismo Pinto (2000: 67) define a la estrategia como:

“la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes”. De igual manera, Pinto (2000:67) define la planificación estratégica como:

El conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados futuros, que le permitan tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

El proceso de planificación estratégica de los recursos humanos, se orienta básicamente a pronosticar y proveer los requerimientos necesarios de personal de la organización, en sus diversas categorías, la planificación estratégica del recurso humano tiene como objetivo primordial la satisfacción de los requerimientos de personal de la organización, en el momento, forma y cantidad que sea requerido, lo que permite establecer como punto de partida de un plan estratégico para el talento humano de una organización la determinación del recurso existente, además de las factibilidades del mercado laboral. En este orden de ideas, el proceso de planificación de los recursos humanos, es una actividad consecuente y permanente, que permite proporcionar al personal en la cantidad y oportunidad requeridas por la organización, con el conocimiento y dominio tecnológico suficiente para garantizar el cumplimiento de la misión y compromisos de la organización (Villegas, 1991).

La planificación del desarrollo gerencial, no es una idea que represente novedad alguna en la gerencia del talento humano de las organizaciones, sin embargo, la entrada o implementación de un programa o proceso de la naturaleza del desarrollo gerencial, presenta ciertas complejidades e incertidumbres que deben reconocerse y

atacarse con el propósito de manejarlas con la eficacia requerida. Mediante este argumento se puede decir que la planificación estratégica del desarrollo gerencial es una práctica integrada de cambio organizacional, formulada y patrocinada por la alta gerencia para asegurar la supervivencia de la organización, mediante la identificación de los componentes de un plan de desarrollo gerencial, correspondiente y armónico con el plan estratégico global de la organización (Villegas, 1991).

El proceso de planificación del desarrollo gerencial, se describe secuencialmente en la figura Nro. 1, en ella, se refiere a la concepción básica del desarrollo gerencial en forma integral, como integrante del proceso general de planificación estratégica, estrechamente ligado al contenido de la estructura y funciones de la organización y con el plan de recursos humanos; en este proceso, también convergen otros factores como: el inventario del personal gerencial, el programa de desarrollo y los cuadros de remplazo, los cuales, a su vez, se apoyan en el programa de reclutamiento de personal gerencial y en el programa de evaluación de la actuación y potencial. El desarrollo de los cuadros gerenciales, se ha convertido en uno de los puntos más preocupantes e importantes en la dirección moderna de las organizaciones, por lo complejo y lo que representa tal acción, así mismo, el estudio del desarrollo gerencial debe ser constante en una organización, enmarcado en su proceso administrativo, de la misma forma debe ser objeto de formación permanente para así asegurar el ajuste del conocimiento y la modernización de la organización a tiempos actuales. La responsabilidad y el monitoreo por el cumplimiento y desenvolvimiento del proceso de desarrollo gerencial recae directamente en primer lugar sobre el gerente, de igual manera cada supervisor o responsable de área administrativa debe velar por el cumplimiento de los objetivos específicos dirigidos a cada cuadro según el plan.

Para la planificación del desarrollo gerencial, se hace estrictamente necesario detectar una serie de recursos técnicas, que muchas veces forman parte de

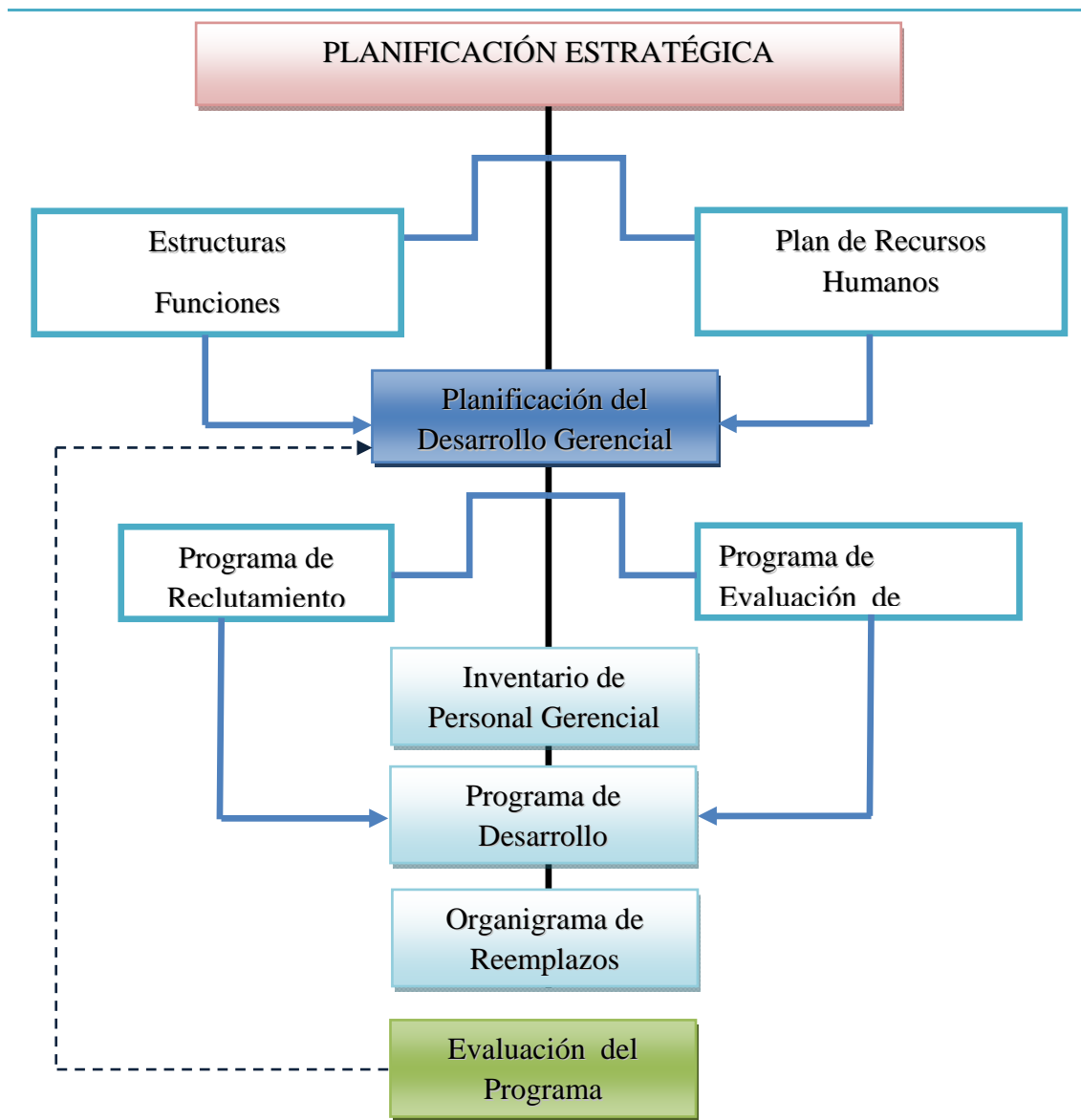
subsistemas internos de la infraestructura de gerencia de recursos humanos en la organización, entre ellos se tienen:

- Organizacional precisada, aceptada por todos los que integran la empresa.
- Manuales de descripción de cargos, donde se determine de forma precisa las funciones del personal de la organización, y así mismo también sirva para la determinación de objetivos en el desempeño de las personas.
- Un sistema de gerencia sólido, basado en el establecimiento de objetivos, para así poder mantener de forma integrada las metas que se desean lograr a nivel de cada puesto, con las metas generales de cada cuadro y por ende con las contenidas en el plan estratégico de la organización.
- Auditoria del personal por área y función, lo que integra un importante factor de la estrategia de desarrollo de la organización, el cual se basa en precisar el énfasis que dan los trabajadores en la racionalidad y profesionalismo con lo que se concibe y ejecuta el plan de desarrollo.
- Un nivel de clima organizacional adecuado para las concepciones pautadas en la política de la organización, lo cual es un componente determinante y particular para el desarrollo.
- La constitución de un sistema de planes de carrera como integrante de un sistema mayor de crecimiento organizacional, dirigidos desde el punto de vista de la política organizacional como línea de acción de la administración del talento humano.

Para la constitución y diseño de un programa de desarrollo gerencial, se deben tener en cuenta estas premisas e instrumentos a manera de aprovechar el recurso organizacional de la compañía, la gerencia en su rol de responsable en la formulación

del plan, debe ser garante que éste vaya dirigido de forma global y específica a los cuadros gerenciales y de esa forma evitar desvíos en las orientaciones del plan, que sin duda alguna fomentaría una de las posibles debilidades que se puedan presentar.

Figura Nro. 1: Proceso de planificación del desarrollo gerencial



Fuente: Villegas. 1991. Pág. 114

El gerente como estratega debe cuidar tener el conocimiento necesario para relacionar adecuadamente los objetivos de los individuos con los de la organización, pues suele ser un tanto usual, que debido a la falta de conocimiento de la cultura general global de la organización y sus objetivos proyectados hacia su desarrollo, se desvirtúe o se formule de forma aislada y sin ningún tipo de compatibilidad el establecimiento de objetivos en los programas de desarrollo personal.

Básicamente un plan de desarrollo gerencial busca mantener el talento gerencial actualizado y capacitado para el futuro; en ese contexto, el objetivo básico de un plan de desarrollo gerencial, consiste en mejorar el rendimiento de la organización en todos sus planos, y la permanencia y crecimiento a largo plazo de la compañía (Armstrong, 1991:396).

Todo plan de desarrollo gerencial, necesariamente debe atender tres objetivos claves.

- Mejorar el rendimiento de los gerentes, mediante la información de responsabilidades y la participación de los mismos en la planificación y consecución de objetivos claves, frente a los cuales se debe estar evaluando regularmente su rendimiento.
- Identificar a los gerentes que posean mayor potencial, para así garantizar la dotación del desarrollo requerido, la capacitación, y la experiencia a fin de prepararlos para los puestos superiores dentro de su propia ubicación y compañía.

- Cooperar a los directivos y gerentes de la empresa a suministrar una adecuada sucesión y crear un sistema bajo el cual, se mantenga una constante supervisión regular.

### **2.3 El Proceso de Desarrollo Gerencial**

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados entre si, en el cual se realizan o suceden alternativas con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice (Koontz y Weihrich, 2004).

Los procesos llevados a cabo por la gerencia son de vital importancia, ya que, dentro de cualquier organización siempre existe un cuerpo gerencial y todas las personas que lo integran deberían aprender a ser gerentes integrales, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde punto de la organización en forma global.

En vista de esta pluralidad existente en las empresas, se hace necesario que cuando se hable de procesos, surja la idea de separar los procesos de producción de bienes y servicios de los demás procesos de la organización, especialmente de los procesos que lleva a cabo la gerencia.

En el ámbito de la gerencia, se da el proceso de desarrollo gerencial, el cual se refiere a los aspectos que tienen que ver con las características de personalidad del gerente, en este se presta vital atención y consideración especial desde el ángulo de la formación profesional (Villegas, 1991).

En ese sentido, la individualidad es vista como el punto fundamental del cual arranca el desempeño de la persona en la organización, tanto como la formación y el comportamiento. La forma en que se transmite información a la persona sobre los aspectos positivos y el papel del individuo en la organización, lo mismo que sobre las posibilidades de éxito en las organizaciones modernas y dinámicas que retan el desarrollo de la persona, son también importantes considerar.

De este modo, se trata de poner de manifiesto, la importancia de considerar la formación profesional, tanto como las habilidades personales, como requisitos para el desarrollo gerencial. En otras palabras, la formación y las habilidades de los profesionales, que actuando como gerentes presentan actitudes positivas para desempeñarse dentro del esquema organizacional, les pueden llevar a satisfacer sus más elevados objetivos en una sociedad organizada.

En este proceso se debe igualmente reconocer, que a pesar de la complejidad de las organizaciones, existe siempre una considerable libertad para la iniciativa individual en muchos niveles de desarrollo. Es bien conocido que la iniciativa individual y la creatividad resultan factores fundamentales en la estructuración de formas de acción específicas en organizaciones productivas.

El proceso de desarrollo gerencial en algunos aspectos consiste en tres etapas básicas, estando íntimamente relacionadas entre si, permitiendo presentar en la materia un enfoque preliminar desde una perspectiva sencilla y de fácil comprensión. Al considerar la concepción de la actividad gerencial y los recursos metodológicos para su análisis, se facilita su conceptualización para enfocarla mediante la teoría de sistemas, tal como se presenta en la figura Nro. 2.

Se entiende entonces que el desarrollo gerencial en su primera fase, es un proceso que comprende un conjunto de insumos que son propios del ambiente en el



cual actúa la empresa, así como su función administrativa, y cuyo dominio racionalizado constituye la base misma del funcionamiento organizacional. Tales insumos se agrupan bajo la denominación de componentes para el establecimiento del compromiso de cambio y se refieren básicamente al diagnóstico de la organización y a la definición del plan de desarrollo gerencial.

La segunda fase, denominada también como etapa de procesamiento, la constituyen aquellos componentes que permiten poner en funcionamiento los mecanismos de implementación del desarrollo gerencial en la organización. En ella se analizan los instrumentos del desarrollo gerencial bajo la denominación de aplicación metodológica y definición del proceso, e involucran la planificación de la estrategia de trabajo y la definición del programa integral de desarrollo.

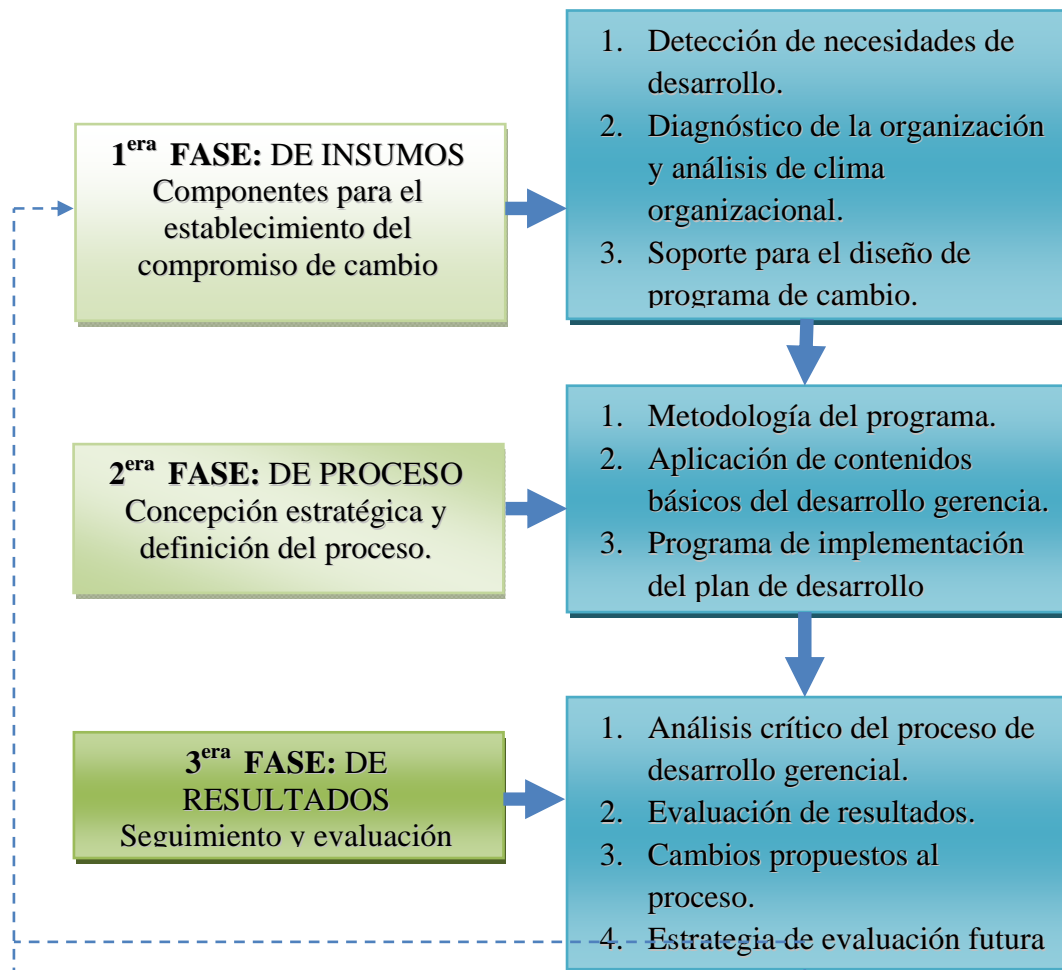
La tercera fase, denominada de seguimiento y evaluación de resultados, comprende la identificación de los logros del proceso, y en ella se presentan aquellos elementos que ponen de manifiesto la capacidad creativa e innovadora de la organización.

Se tendrán entonces como resultados los efectos positivos de una dinámica y futurista que asegure a la empresa los mejores niveles de competitividad en el medio en que se desenvuelve.

En el proceso de desarrollo gerencial, el clima actual de la organización puede constituir un mecanismo generador de resistencia, o un eficaz vehículo para facilitar implantación de acciones prácticas. El clima como limitante o como facilitador produce consecuencias predecibles, y existen mecanismos que permiten definirlo y delimitarlo así como llevar a cabo la selección de los medios más adecuados para modificarlo.

La función gerencial consiste en hacer, tomar y aceptar decisiones de alta calidad, garantizando la implantación adecuada de las mismas. De este modo, el compromiso del ejecutivo no solo consiste en admitir el proceso de cambio, sino que además, el mismo debe convertirse en uno de los factores principales a través de la aplicación de las nuevas formas de hacer las cosas

Figura Nro. 2: Contenido General del Proceso de Desarrollo Gerencial. (Enfoque sistémico)



Fuente: Villegas 1991. Pág. 76

Todo ejecutivo debe enmarcar su actuación dentro del logro de objetivos específicos, que se formulan como la parte básica de su actuación. La efectividad gerencial está constituida por la tecnología específica dentro de la cual se enmarca el trabajo del gerente. En la medida en que el ambiente organizacional se hace más complejo, es evidente que el desarrollo de la gerencia deberá tornarse más sofisticado, adoptando cada vez nuevas y más diversas formas para su interpretación. En muchos casos la respuesta será hacia la planificación estratégica de los recursos humanos, como mecanismo de coordinación del subsistema humano-social. Entre otros, se tratará de relacionar un amplio conjunto de áreas especializadas de personal, como: planes de entrenamiento y desarrollo, sistema de evaluación y planes de remuneración, en la definición de estrategias globales de la organización, que la ubiquen dentro de una concepción cada vez más amplia de la función de desarrollo.

Debe entenderse, sin embargo, que en muchas organizaciones no se llegan a concretar ciertas expectativas de desarrollo gerencial debido principalmente a que no se asignan los recursos que la actividad requiere para su funcionamiento más adecuado. El desarrollo gerencial es una actividad que requiere dedicación de tiempo, recursos suficientes y soporte de la alta gerencia de la organización, para poder retribuir los resultados esperados.

Se pretende satisfacer una necesidad cada vez más creciente, de establecer una orientación clara y metodológica, que permita la implementación adecuada de programas de desarrollo gerencial. Donde a continuación se presenten los pasos que explican el proceso de desarrollo gerencial y su flujo dentro de las organizaciones en la siguiente figura (ver figura Nro. 3).

## Paso 1. Análisis de la Organización

Desde el punto de vista de la concepción integral del proceso de desarrollo gerencial, es indispensable considerar en primer lugar el análisis de la organización. Esta siempre ha sido una de las áreas más fascinantes del programa desde el ángulo de la investigación, ya que, a través del análisis organizacional, que se penetra en el estudio del ambiente con sus variantes, de contexto externo e interno, modalidades en la concepción de estructuras organizacionales, clarificación de centros de decisiones y muchos otros aspectos de la vida de la empresa.

Resulta prácticamente imposible detallar cada uno de los elementos que deben considerarse, para facilitar el análisis organizacional, pero es importante mencionar aquellos referidos a contenidos funcionales, de carácter normativo y de integración del grupo humano, que orientan en la definición de los objetivos de cambio propuestos dentro de la estrategia de desarrollo. Adicionalmente, el análisis de la organización se define como un proceso de diagnóstico que permite identificar debilidades y fortalezas, así como riesgos y oportunidades que se le presentan.

## Paso 2. Inventario de Personal

Uno de los recursos más importantes en la programación del desarrollo gerencial, está representado por el inventario de personal. En este sentido, deben entenderse que se pueden obtener inventarios de casi cualquier tipo de agrupación de factores, sin embargo, los inventarios del personal gerencial y supervisorio resultan indispensables en tales programas de desarrollo.

Algunas organizaciones hacen sus inventarios generales de fuerza de trabajo, de donde extractan los cuadros mencionados para usarlos en la planificación del

desarrollo, otros se limitan a inventariar sectores del componente gerencial solamente.

La flexibilidad actual en los procesos de manejo de la información referida a personal, permite derivar de los inventarios casi cualquier tipo de información, desde tipos de cargos, destrezas, educación, experiencia, hasta composición del grupo familiar de los trabajadores

### Paso 3. Detección de necesidades de entrenamiento y desarrollo

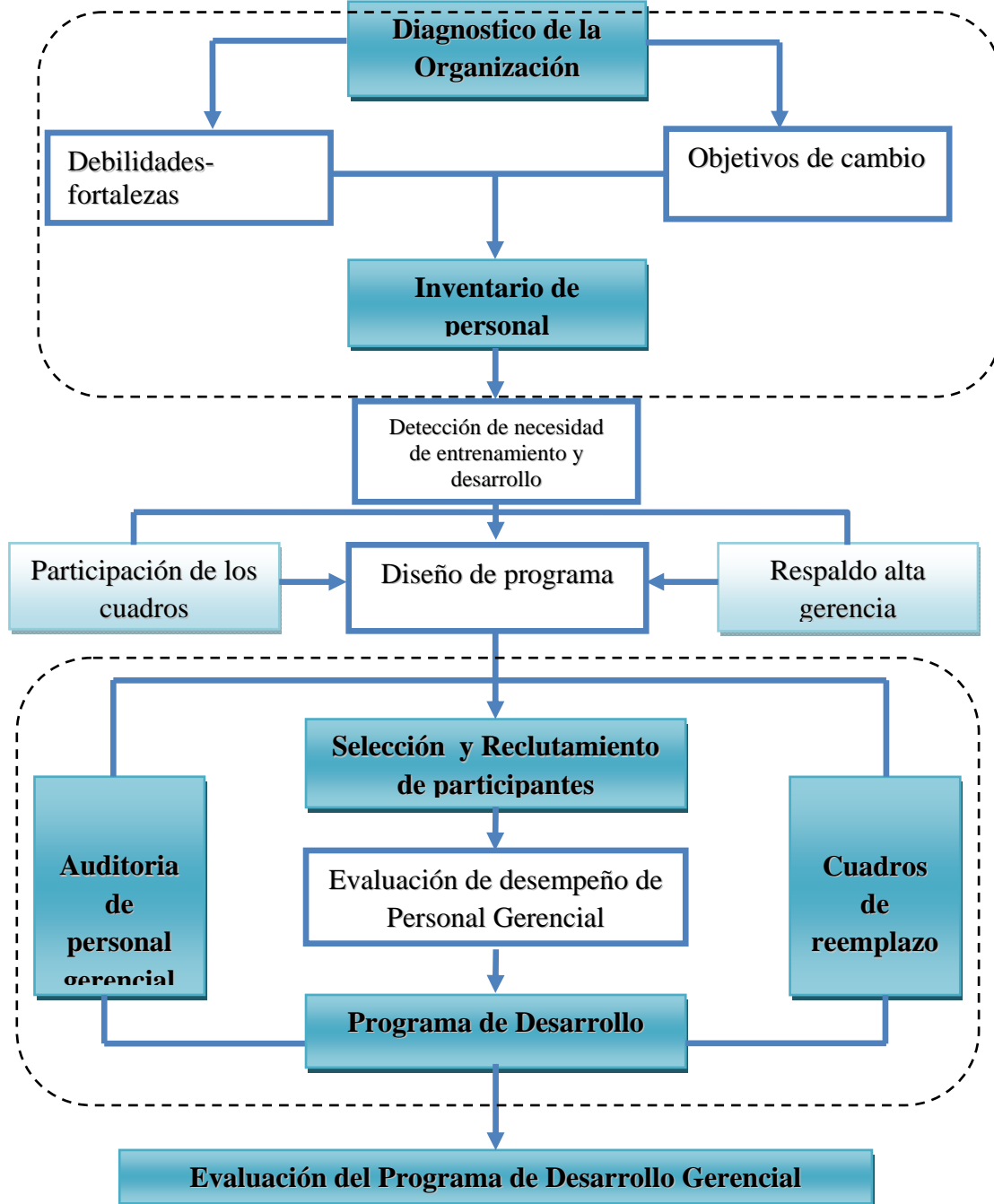
Desde el punto de vista práctico, la detección de las necesidades de entrenamiento y desarrollo, viene a ser un requisito indispensable para establecer la diferencia entre el cuadro de habilidades gerenciales de que dispone la organización en el presente, y aquellas que se consideran necesarias para su desempeño futuro. La detección de necesidades puede hacerse como una iniciativa independiente, que se cumple durante un determinado periodo del año, o también puede desarrollarse conjuntamente con la valuación de desempeño, en la oportunidad en que se aplica dicho instrumento.

La tabulación de la información derivada de la detección de actividades dará origen al programa de entrenamiento general y específico, e igualmente a las acciones de desarrollo de personal que se recomienda al efecto, como procesos de entrenamiento mediante rotación de puestos o transferencia y promociones.

### Paso 4. Diseño del programa de desarrollo gerencial

Un programa de desarrollo del personal requiere de la delimitación de diferentes necesidades de personal y por consiguiente distintos requerimientos de capacitación, dentro de sus niveles.

Figura Nro. 3: El Proceso de Desarrollo Gerencial (esquema metodológico)



Fuente: Villegas. 1991. Pág. 80

A medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional, es por ello que la gerencia debe ser más eficiente y el personal estar abierto a la formación para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta los nuevos retos de la humanidad.

Para la formulación y diseño de un proceso de desarrollo el gerente o responsable debe tener un conocimiento adecuado para: determinar la necesidad de capacitación de un empleado, establecer los requerimientos de la capacitación, preparar un programa de capacitación, escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal, apoyar la logística de la capacitación, evaluar un programa de capacitación y un seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

En este sentido, el programa de desarrollo gerencial que se desee implantar en el proceso de este tipo de desarrollo, debe diseñarse tomando en consideración, prioritariamente, las características de la organización. En este sentido, los pasos anteriormente mencionados, serán el mejor indicador para dimensionar las características del programa.

Es bien sabido que un programa de desarrollo gerencial consta de una variedad de mecanismos de desarrollo, que pueden clasificarse como aquellos que son de la aplicación individual o colectiva, y también aquellos que se aplican dentro o fuera de la organización.

Adicionalmente debe enfatizarse la necesidad de que los programas de desarrollo comiencen con una clara definición de objetivos. En ese sentido, deberá reconocerse la posibilidad de enfrentar dificultades y limitaciones si no tienen los mismos especificados con toda claridad.

## Paso 5. Selección y reclutamiento de los participantes

La determinación de las categorías de participantes de programa es importante, ya que no todas las personas que desean incorporarse al mismo serán aceptadas, y algunos de los que se han escogido probablemente no estén interesados. Por ello, deberán seleccionarse las personas que actualmente prestan servicios a la organización y que se desea que participen, así como también será necesario formular políticas de reclutamientos, entrenamiento y desarrollo, para aquellos que deban obtenerse de fuentes externas.

En este proceso desempeñan un papel importante los criterios que se hayan establecido para seleccionar el personal. Muchas organizaciones utilizan indicadores de eficiencia en el desempeño, mientras que otros van a los factores potenciales que permitan desarrollar candidatos para un desempeño futuro sobresaliente.

## Paso 6. Evaluación del desempeño del personal gerencial

Una vez que se ha puesto en marcha el programa, será necesario implementar un mecanismo adecuado para llevar a cabo la evaluación del desempeño, la cual podrá practicarse al grupo en desarrollo, con la frecuencia que se estime necesario.

Como se ha dicho, la evaluación del desempeño integralmente concebida, puede ser el recurso de mayor aplicación en todo el programa, ya que, ella da origen a diversas acciones referidas a los recursos humanos en la organización.

La evaluación del desempeño del personal gerencial representa una herramienta integral, tanto para el desarrollo de conductas laborales deseables de los trabajadores, así como también para el desarrollo de conductas laborales deseables de los niveles gerenciales, especialmente cuando se encuentran en un sistema desde desarrollo de



capacidades y aptitudes. De este modo, la evaluación de desempeño se transforma no sólo en una medida de criterio estática aplicable unidireccionalmente a un solo grupo, sino que también se transforma en una herramienta dinámica e interactiva para el desarrollo del aprendizaje laboral, comprometiendo el actuar tanto de las jefaturas como de los trabajadores en un proceso cíclico de desarrollo de las expectativas laborales, como el que exige la organización (Gallardo, 2010).

En la mayoría de las organizaciones se suele aplicar un conjunto de técnicas de desarrollo del aprendizaje laboral basadas en conjuntos de criterios y procedimientos, los cuales se encuentran usualmente ajenos a las características propias del quehacer y objetivos organizacionales o al menos no actualizados, los que por su mismo carácter extrínseco a las necesidades situacionales de las empresas, a veces no son consideradas directamente en materia, por esta misma razón no se encuentran ligadas directamente a indicadores de desarrollo organizacional claros, ni por lo tanto, a estrategias confiables al desarrollo del personal, tampoco de acuerdo a los criterios organizacionales estratégicos que son los que se encargan de definir el perfil del accionar del comportamiento de los trabajadores, esto último se puede evidenciar en el permanente cambio que se plantea en las empresas actuales respecto de estas técnicas y procedimientos, incluso en procedimientos de gestión organizacional.

#### Paso 7. Auditoría del personal gerencial

A criterio del Prof. Eduardo Fernández (2010:01), la auditoría constituye: “una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización”.

A los efectos del proceso de desarrollo gerencial en las organizaciones, se requiere de un grupo seleccionado para participar en tal programa, tiene que ser

dimensionado en su número, y periódicamente auditado para poder evidenciar los resultados del programa. La auditoria sirve en este caso para tales fines, además de que puede aplicarse a todo el personal gerencial supervisorio, que forme parte del plan de carrera gerencial. Una de las aplicaciones más importantes de la auditoria de personal gerencial reside en el seguimiento que se hace al programa, así como la evaluación periódica de sus resultados.

Existen diversas maneras de auditar las prácticas del talento humano realizadas por el departamento de personal de una empresa. Algunas empresas contratan un consultor externo que cuente con una experiencia contrastada en la realización de auditorías de recursos humanos, y a quien se considera una autoridad en la materia. El consultor puede, por ordenamiento de la empresa, desarrollar una auditoría global de todas las prácticas del departamento o, pueden también dedicar tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y políticas de la dirección del personal. Otras empresas utilizan su propio personal y forman comisiones de auditorías dirigidas por el director de recursos humanos de la empresa, en el caso del personal gerencial el principal responsable es el gerente de la organización como principal garante del proceso de desarrollo gerencial.

También cabe la posibilidad de formar dichas comisiones con personal gerencial de la empresa y contratar un consultor externo que les oriente y aporte su experiencia en auditorías de personal gerencial.

El momento de auditar es decisión de la propia dirección de la organización y responsabilidad de recursos humanos, en relación con el momento en la cual se encuentre el proceso de recursos humanos.

## Paso 8. Cuadro de reemplazos

Todo puesto de trabajo puede quedar vacante en cualquier momento, tanto por motivos previstos como imprevistos, en previsión a lo que pueda ocurrir, sobre todo cuando se debe a motivos imprevistos, existe el sistema paralelo a los cuadros gerenciales denominados cuadros de reemplazo.

El mantenimiento de un estudio actualizado de los cuadros de reemplazos para las diversas posiciones gerenciales y supervisorias, es una de las tareas de mayor contribución de los programas de desarrollo gerencial. De este modo se proveen reemplazos temporales o definitivos para los diversos cargos gerenciales, bien sea que se trate de personal que se retira de la organización o de aquellos que se mueven como resultados de transferencias y promociones.

Los cuadros de reemplazo bien mantenidos es el recurso más importante con que cuenta la gerencia, con el fin de poder dimensionar su potencialidad y eficiencia gerencial. Especialmente, cuando se tiene visión del futuro en el proceso de conducción de la organización.

La formulación de un sistema de cuadros de reemplazo para un grupo de puestos en la organización, la acción consiste en designar un reemplazante potencial para cada uno de estos puestos, el cual debe estar en la capacidad y condiciones idóneas para asumir el puesto de forma inmediata o largo plazo según sea la eventualidad o requerimiento de la empresa, y de tener un nivel de desempeño que permita la continuación normal de las operaciones (Harald y Asociados, 2010).

### Paso 9. Programa de desarrollo

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre la gerencia y el talento humano de la organización. Un programa de desarrollo representa un proceso continuo que se realiza durante un largo período, para ello se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del gerente. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Con esta denominación se entiende la estrategia definida para llevar a cabo acciones de desarrollo, representadas en entrenamientos, transferencia, promociones, o cualesquiera otros métodos seleccionados dentro de la estrategia referida.

En este caso el programa tiene aplicación en forma individualizada, a cada uno de los candidatos incorporados al proceso de desarrollo. Es la acción de desarrollo aplicada a cada candidato, en función de expectativas concretas de desarrollo, con fines de ubicación en puestos específicos.

### Paso 10. Evaluación del programa

Aunque no sea una práctica frecuente, las organizaciones deben sentirse comprometidas a evaluar periódicamente el programa de desarrollo gerencial. Tales evaluaciones deberán ser preferiblemente integrales de todo el programa, con el objeto de poder detectar cambios en algunos de los procesos que lo integran y sobre estrategias que deban implementarse para hacerlos más eficientes.

Por supuesto que el proceso de evaluación exige el establecimiento de indicadores que permiten determinar los resultados, tanto en lo que se refiere a las

personas que están involucradas, como a los resultados finales para la organización total. Una evaluación adecuada al programa, permitirá tomar acciones en forma de información retroalimentada hacia la detección de necesidades, con el objeto de asegurar el perfeccionamiento y la perdurabilidad del programa.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO GERENCIAL EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN SOCIAL AGROINDUSTRIAL DEL CACAO, DE CUMANÁ ESTADO SUCRE**

Toda investigación, primordialmente requiere de un objetivo a desarrollar, lo que implica necesariamente tener un objeto de estudio preciso, en este sentido, en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, de la Ciudad de Cumaná, se recolectaron experiencias y opiniones de su personal gerencial, con el fin de hacer un sondeo acerca de la situación en materia de desarrollo gerencial.

Para abordar y comprender tal situación se hizo necesario conocer la razón de ser de la empresa, su forma de trabajo y su orientación. Así mismo, en el presente capítulo se desarrollan aspectos claves del enfoque del desarrollo gerencial, mediante el estudio y análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario (anexo Nro. 1), aplicado en la Empresa Agroindustrial del Cacao, con el objeto de abordar los objetivos planteados en la presente investigación.

#### **3.1 Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao**

La construcción de la Economía Social como parte de un distinto modelo productivo, tiene su germen y camino en las Empresas de Producción Social (E.P.S.). Según Alexis Adarfio Marín (2010:1), las empresas de producción social son:

Formas asociativas con nuevas relaciones laborales, producción y distribución, de propiedad colectiva, guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad, donde con esfuerzo y dirección colectiva se producen bienes y servicios para mejorar la calidad de vida de los venezolanos, haciendo posible la

distribución equitativa de los ingresos y las riquezas, Representando un espacio productivo para aprender a participar, siendo solidarios, cooperativos y equilibrados con el ambiente

Así mismo, Alberto Méndez Arocha (2010:2), conceptualiza a estas empresas como:

Aquellas unidades de producción de bienes, obras y servicios, constituidas bajo la figura jurídica que corresponda, con la particularidad de destinar sus ganancias a un reparto igualitario entre sus asociados cumpliendo con las siguientes condiciones: Participar en los proyectos comunales a través del fondo o mediante la prestación de bienes y servicios y contribuir al desarrollo de empresas de servicio comunal.

La definición de ambos autores son claras con respecto a la razón de ser y la concepción de estas empresas, son formas económicas consagradas a la producción de bienes y servicios, donde se solidifica como política de acción organizacional la repartición equitativa de las riquezas entre sus trabajadores y la atención primordial de problemas que existan en la comunidad, es decir, las empresas de producción social deben propiciar la particularidad de destinar parte de sus ganancias generadas a una distribución ecuánime entre sus miembros y transferirlos a planes y proyectos de desarrollo social de la comunidad. De la misma forma, estas empresas como integrantes de un proyecto anticapitalista, buscan promover la propiedad y la productividad conjunta del Estado con unidades productivas fomentadas por la nación y viceversa, prueba de ello, lo explica el Presidente Hugo Chávez, durante la emisión del programa Aló, Presidente, transmitido en febrero 2006 desde la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, que el objetivo de las Empresas de Producción Social es liberar al país del monopolio, que a su juicio, sólo persigue la acumulación de grandes ganancias. El mandatario sostuvo que no se trata de estatizar las empresas, sino de que las mismas otorguen una participación a todos sus trabajadores (Méndez, 2010).

La nueva era económica exige que el Estado, Gobierno y las Empresas de Producción Social, asuman con eficacia una política de calidad en las obligaciones y compromisos, tanto legales como éticos, necesarios para avanzar en la construcción del nuevo modelo productivo, por ello estas empresas persiguen una estrategia, basándose en los siguientes objetivos (Marín, 2010):

- Afianzar los principios y valores de la producción social.
- Generar políticas públicas de creación, funcionamiento y desarrollo de las E.P.S, que garanticen uniformidad de principios y actuaciones.
- Fortalecer en cada E.P.S, especialmente en sus componentes: Formación, Administración, Tecnología, Organización y acompañamiento.
- Conectar la Venezuela Petrolera con la pobreza a través de la E.P.S., garantizando que distribución de nuestras riquezas resuelvan los grandes problemas sociales.
- La asignación del Estado y el gobierno a las E.P.S., el control total de las actividades de carácter estratégico como sustitución de importaciones, transporte de carga, vivienda, industria liviana, comedores de las empresas básicas.
- El cumplimiento de la Ley de Cooperativas y Decretos Presidenciales que dan prioridad y favorecen la actividad productiva de las E.P.S.



- Desarrollar el derecho cooperativo como marco legal para que se multipliquen las E.P.S
- Flexibilizar los incentivos del gobierno, tales como financiamiento preferencial, suministro de materias primas, compras gubernamentales y cesión de activos.
- Profundizar la Responsabilidad Social de las E.P.S.

La intención de la nueva política económica con la aplicación de este nuevo enfoque de organizaciones empresariales, es lograr una mejor redistribución obligando al movimiento empresarial a determinadas modificaciones en las normas de funcionamiento, a modo de restringir la remuneración de las empresas a favor de los consumidores excluidos, y dentro de las empresas en contra del capital y a favor de los trabajadores, incluso llegando a los términos de la “propiedad colectiva”.

El esfuerzo del Gobierno Nacional, de reimpulsar empresas abandonadas o con baja producción, propició un movimiento de apoyo a este sector económico, en el año 2005, a través del anuncio del Presidente de la República, en su intención de apoyar desde el mismo gobierno a la recuperación de industrias que estuvieran improductivas, originó la intención de los antiguos trabajadores de la hipotecada Fábrica de Alimentos la Universal, los cuales, convocaron a sus antiguos compañeros logrando reunir a 95 de ellos. A través de trámites, reuniones, entrevistas con el Gobierno Regional y luego con el Gobierno Central. Todo esto mientras se avivaba en ellos el fuego común de la pasión por su trabajo, fuego que los mantienen fundidos

en una misma esencia: “El Chocolate”, de acuerdo con información suministrada en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao (notas de investigación).

Con el apoyo financiero del Estado, la planta ubicada en Cumaná, estado Sucre, Zona Industrial El Peñón, Avenida Rotaria, en octubre de 2005, 95 extrabajadores y dos nuevos miembros, todos cumaneses radicados en Cumaná asociados de Chocomar, R.L, se dedicaron en cuerpo y alma a la recuperación de la planta, con un crédito otorgado por el Gobierno Nacional a través del Instituto Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), por un monto de cuatro mil ochocientos millones de bolívares (4.800.000.000,00 Bs.), dejando la mayoría de ellos a un lado la estabilidad que representaba para sus familias los empleos que para ese entonces tenían.

Dos años le tomó recuperar cada una de las complejas y costosas maquinarias de la planta, reelaborar empaques, surtirse de materia prima, poner en marcha el laboratorio, ajustar fórmulas, permisologías, y demás diligencias para entrar en el mercado con los nuevos productos: “Chamín”, una exquisita crema de maní con cacao y leche, y “Tazza”, un producto especializado, en presentación de dos kilos, para panaderías, pastelerías, hoteles y restaurantes. Estos son los primarios de una amplia gama que tienen proyectado colocar en los anaqueles.

Para los que integran el proyecto, el sistema de trabajo que se implementa en la misma, es algo nuevo, y lo que realmente sorprende es la facilidad con los que se integraron a esta forma de economía social. Sin duda la clave está en los fuertes lazos de compañerismo que existe entre ellos, y el éxito que hasta ahora han logrado, vienen de la mística y el amor que le tienen a su trabajo, el amplio conocimiento y la pulcritud y transparencia en el manejo de las finanzas.

Para la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, las cosas no quedan en producir exquisitos chocolates. Ellos apuntan a ser una Empresa de Producción Social (EPS). Lo que quiere decir que sus integrantes levantan su mirada más allá de ellos mismos, y tocan a la comunidad. Consideran que el beneficio que puedan obtener debe ser extensivo a otros. Para ello, están armando un sistema de relación directa con los campesinos productores de cacao, no sólo para comprarles la materia prima en forma directa, sino además contemplando una serie de proyectos alternativos para diversificar su producción y mejorar su calidad de vida sustancialmente.

Otra de las líneas de su compromiso social está dirigida a la comunidad más próxima a la planta. En su comedor, todos los días almuerzan 50 niños de bajos recursos de la vecina comunidad de Campeche, a quienes buscan y luego se retornan a su comunidad; la Unión Cooperativa Agroindustrial del Cacao R.L, se ha propuesto firmemente, convertirse en una referencia obligada al hablar de gestión económica social. La mística que caracteriza a este equipo hace que el éxito sea hoy una realidad palpable para quienes la conozcan.

Esta organización fue conformada con la idea de fortalecerse como equipo de trabajo, asumiendo protagónicamente la conformación de este nuevo modelo socio-productivo, el cual se ha construido día a día, con el esfuerzo de todos y el apoyo del Gobierno Nacional.

La gerencia de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, indica cumplir y profesar con la siguiente misión y visión (notas de Investigación):

- Misión:

Dar valor agregado al grano de cacao, transformándolo en chocolates de calidad con sabor y tradición suculente, diversificando e incrementando la producción para abastecer el mercado, con el objetivo de lograr excedentes que permitan afianzar el desarrollo de la organización y así poder cumplir con nuestros compromisos sociales, relacionados con el impulso que nuestra empresa de manera leal quiere dar con sentido patriótico al desarrollo endógeno de la región.

- Visión:

Posicionarnos en el mercado como la organización líder en la elaboración de chocolates, con el fin de consolidarnos como la Empresa de Producción Social número uno de Venezuela; transfiriendo recursos a la sociedad para impulsar el desarrollo endógeno y constituirnos como el principal enclave estratégico de la economía social en la región oriental. Convirtiéndonos así, en una organización con sensibilidad humana, eficiente, sustentable, generadora de empleo estable, para una vida digna de sus asociados, sus familiares y la comunidad en general.

Toda organización para iniciar sus actividades y alcanzar sus objetivos como empresa, necesitan de establecer una serie de lineamientos y bases organizacionales que le permita establecer planes, la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao” la cual tiene como fin: “Proporcionar mayores beneficios socio - económicos a los miembros de la Cooperativa permitiéndole elevar su calidad de vida, mejorar nuestra imagen empresarial, además de aportar un respaldo continuo e incondicional a la comunidad en general”. Siendo sus objetivos los siguientes:

- Desarrollar un plan de formación, capacitación y adiestramiento con el fin de mejorar las competencias técnicas, comerciales, gerenciales y financieras de los asociados.

- Crear un sistema de incentivos socio-económico encaminado a mejorar la motivación y las relaciones humanas.
- Implementar estrategias tendientes a hacer efectivas la comunicación y disminuir las barreras.
- Innovar procesos y métodos, orientados a mejorar la capacidad de respuesta de la organización.
- Cultivar nuestras fortalezas para afrontar los retos que nos presenta el mercado potencial venezolano.
- Utilizar los recursos disponibles, para incrementar y diversificar la producción, de manera tal que se cumplan los lineamientos establecidos en la misión y visión de la empresa.
- Fomentar relaciones que permitan convenios de transferencias tecnológicas para la elaboración de productos achocolatados.
- Diseñar un sistema que garantice la cadena de suministros de la empresa para ser efectivos y eficientes.
- Formular y ejecutar proyectos sociales para el mejoramiento progresivo de las comunidades, generando en nuestra planta el epicentro mismo, del Núcleo de Desarrollo Endógeno más productivo de nuestra región.

### **3.2 Bases legales relacionada con el Desarrollo Gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao**

Como primera referencia en materia legal, se hizo indispensable para la comprensión, realización y análisis del presente trabajo la consulta de la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela (1999), específicamente en sus artículos 118 y 300, donde el constituyente fundamenta ciertos aspectos de interés en materias sociales y económicas, vinculados con el objeto del presente trabajo, los cuales se detallan de la siguiente manera:

El Artículo Nro. 118, integrante del capítulo VII, titulado: De los Derechos Económicos, reza:

Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como, cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualesquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

El Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

Este artículo, vincula una gran relación con el trabajo realizado, ya que en este, se consagra la aceptación, atención y promoción que el Estado venezolano debe brindar a las entidades económicas integradas de forma social y por el colectivo, el cual es el caso de las Empresas de Producción Social.

Así mismo, en el Título VI, Del Sistema Socioeconómico; específicamente en el Capítulo I de esta sección, se encuentra el Artículo Nro. 300, el cual consagra:

La ley nacional establecerá las condiciones para la creación de entidades funcionalmente descentralizadas para la realización de actividades sociales o empresariales, con el objeto de asegurar la razonable productividad económica y social de los recursos públicos que en ella se inviertan.

Atendiendo a lo establecido en el Artículo Nro. 300 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se puede plantear la idea que el Estado nuevamente se propone como garante de un ambiente condicional para el fomento de actividades económicas en pro del bienestar social del colectivo, en este contexto, el fomento del Gobierno Venezolano por el establecimiento de Empresas de Producción Social, es testimonio o se fundamenta en esta sección de la Constitución.

Sin embargo, a pesar de tenerse fundamento constitucional de este tipo de entes económicos y sociales, las Empresas de Producción Social no están regidas legalmente como tal, ya que no tienen una figura jurídica, la obligación de cumplir las condiciones del compromiso social como empresas de esta naturaleza, nace y queda normada en el estatuto de la empresa por acuerdo de sus miembros, el cual, debe ser registrado en el acta de asamblea extraordinaria de accionistas cuando se trate de una empresa mercantil, o en el acta de asamblea extraordinaria de asociados cuando se trate de una empresa de trabajo asociado.

La razón de ser y la existencia de las empresas de producción social, es aportada en el Decreto Presidencial Nro. 3.895 Desarrollo endógeno y empresas de producción social del 12 de septiembre de 2005, específicamente en el artículo Nro. 5, Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 38.271, en el cual se define a éstas de la siguiente manera: “Unidades productivas comunitarias que tienen como objetivo fundamental generar bienes y servicios que

satisfagan las necesidades básicas y esenciales de las comunidades y su entorno (alimentación, vestimenta, vivienda, educación y salud) a través del trabajo digno de hombres y mujeres” (Sáez, 2008:2).

### **3.3 Análisis del Desarrollo Gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, de Cumaná, Estado Sucre**

Todo proceso de investigación, posee un gran momento o etapa crucial, donde se suscitan los eventos o se recolecta la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos, en este sentido, la presente investigación, procuró realizar un análisis del desarrollo gerencial, partiendo de la realidad existente en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.

Para la recolección de tal información se hizo necesario la visita a la mencionada empresa y aplicar un cuestionario (ver anexo Nro. 1) estructurado con preguntas cerradas, a manera de analizar la tendencia y la concepción de ciertos aspectos claves y específicos inmersos en un proceso de desarrollo gerencial. De los cuestionarios entregados (16 en total) a la muestra objeto de estudio, solo se respondieron trece (13), los que pasaron a formar la totalidad de la muestra (100%).

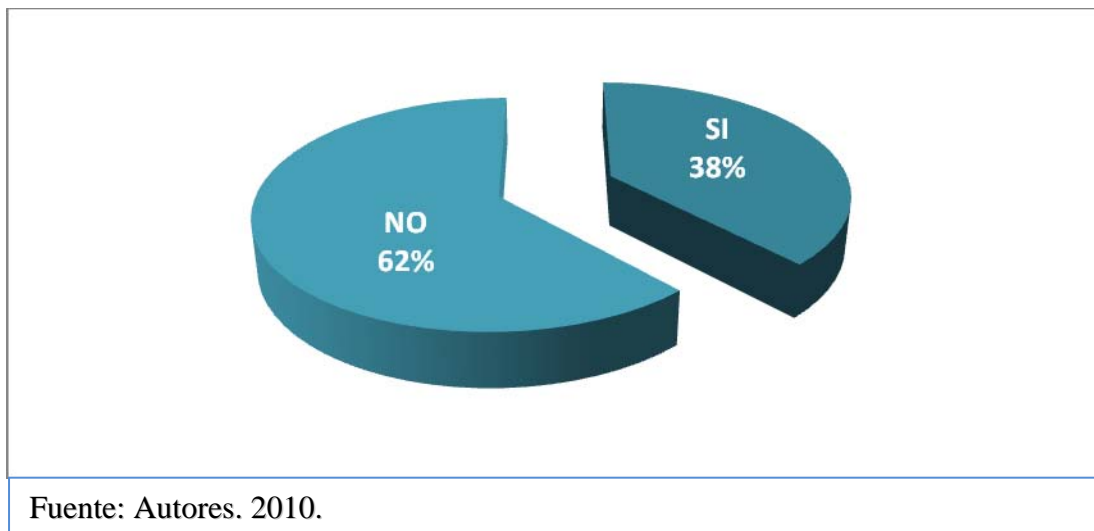
#### **3.3.1 Cuadros Gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao**

En materia de desarrollo gerencial, se hace estrictamente necesario la formación y constitución de los cuadros gerenciales. En la determinación del estatus de este componente gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, se pudo constatar que en su totalidad las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que los cuadros gerenciales son un componente integral de la gerencia de una organización que involucra la estructura que dirige la empresa; a pesar que todos están al tanto de esta particularidad en la materia, el 62% (ver gráfico Nro. 1) de los



encuestados manifestó que en la empresa no existe un inventario de personal gerencial y que no se pueden identificar los cuadros gerenciales, mientras que el 38% dijo que si; esto habla firmemente de una seria condición contradictoria entre la conciencia de la importancia que tiene la conformación de los cuadros gerenciales y la realidad que se suscita en la estructura gerencial de la empresa. El manifiesto de estas posiciones contradictorias revela una posición administrativamente inquietante, lo que lleva a afirmar que, a pesar que existe personal administrativo consiente de ciertas condiciones gerenciales idóneas en la empresa no dedica cierta atención a la formación y constitución del personal gerencial.

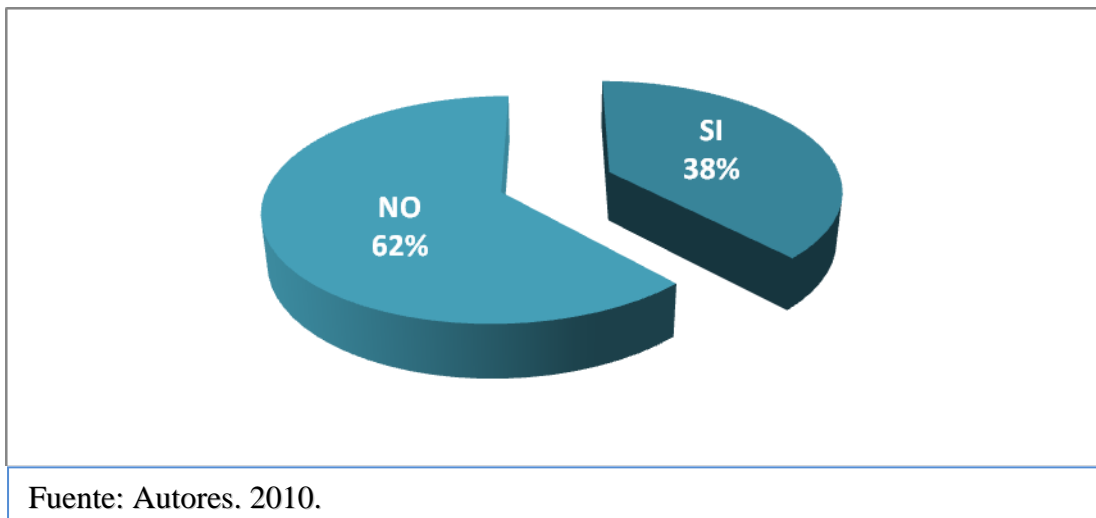
Gráfico Nro. 1. Existencia de inventario de personal gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.



En este mismo contexto, la conformación y delimitación de los cuadros gerenciales atraviesa una realidad importante en cuestión de formación, para el desarrollo gerencial. La formación de los Cuadros Gerenciales, se ha entendido como el proceso mismo de desarrollo, es decir como la programación y ejecución de actividades de entrenamiento específicamente dirigidas a los niveles gerenciales de las organizaciones. En tal sentido, en la Empresa de Producción Social Agroindustrial

del Cacao, se pudo constatar que el 62% estuvo de acuerdo en que no se da la formación en este nivel y el restante 38% manifestó que si (ver gráfico Nro. 2). Sin embargo, la totalidad de los entrevistados está al tanto de que un programa de formación gerencial es necesario para desarrollar internamente el personal requerido para satisfacer las necesidades de una organización y que la formación a nivel gerencial determina una acción en pro de estimular el crecimiento de las habilidades los cuadros gerenciales.

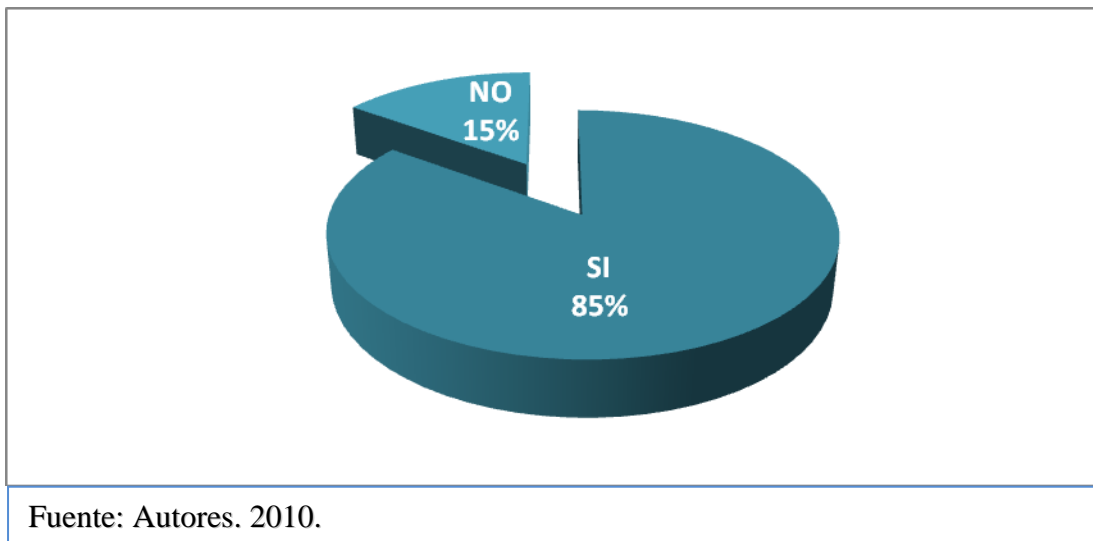
Gráfico Nro. 2. Existencia de formación a niveles gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao



A nivel de formación de los cuadros gerenciales, las estructuras educativas representan un factor importante en la formación profesional de un individuo, en tal sentido se buscó indagar cuál era la posición que tenían los trabajadores gerenciales acerca de este tema, y el 100% de los encuestados coincidieron en que las estructuras educativas representan un factor importante en la formación de un gerente, sin embargo, en contraste con esa posición solo el 85% (ver gráfico Nro. 3), estuvo de acuerdo en que éstas dotan de capacidad técnica y administrativa requerida por los gerentes, y el 15% no aprobó esta afirmación. Por lo que, se puede decir que, los

miembros del área gerencial de la Empresa Agroindustrial del Cacao están al tanto de la importancia que implica la labor educativa para la promoción y desarrollo de talento de vanguardia en la gerencia de las organizaciones, donde las estructuras educativas juegan una vital importancia en el proceso de desarrollo gerencial, pues éste incluye en sus planes de formación, programas orientados a capacitar en relación a la comprensión real de los problemas humanos y de las organizaciones en función de las características cambiantes del medio en que se actúa.

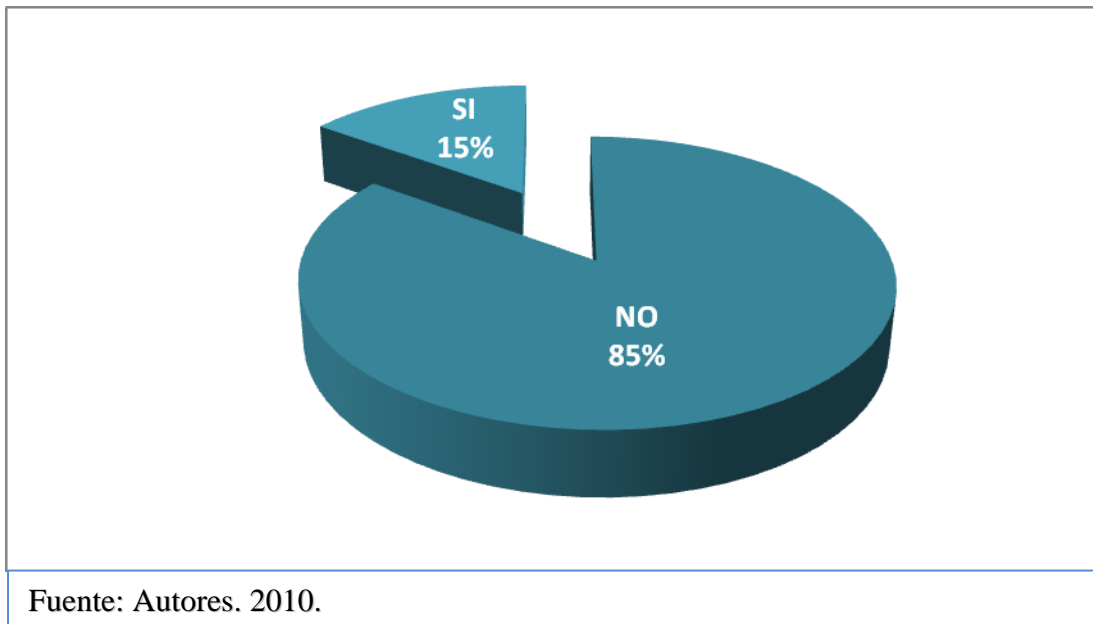
Gráfico Nro. 3. Efectividad de las estructuras educativas en cuanto a la dotación de capacidad técnica y administrativa a los gerentes.



En el enfoque estratégico del desarrollo gerencial planteado por Villegas (1991), la labor formativa reside en lograr determinar lo que el cuadro de dirigentes es capaz de hacer, es decir, precisar el sentido de habilidades demostradas para el desempeño de funciones específicas, en este sentido, la investigación realizada se orientó a determinar las habilidades técnicas representadas en, las habilidades humanas, las cuales describen la capacidad de integrarse como miembro de un grupo y lograr el objetivo propuesto mediante la conducción del mismo, se refiere a la operación de procesos y administración de casos, materias y conceptos en materia de

gerencia. En este caso se indagó entre los encuestados si en la empresa se llevaban a cabo actividades en pro de estimular el desarrollo o descubrimiento de habilidades humanas, lo cual arrojó que el 85% (ver gráfico Nro. 4) respondió que no y un 15% si. De la misma manera se consultó sobre el desarrollo de las habilidades técnicas y conceptuales, donde el 85% respondió que no; por lo que, se puede inferir que la mayoría no dirige sus esfuerzos en estimular los talentos natos de cada persona en pro del bien y el valor agregado de la organización, ya que, un 15% señaló que si.

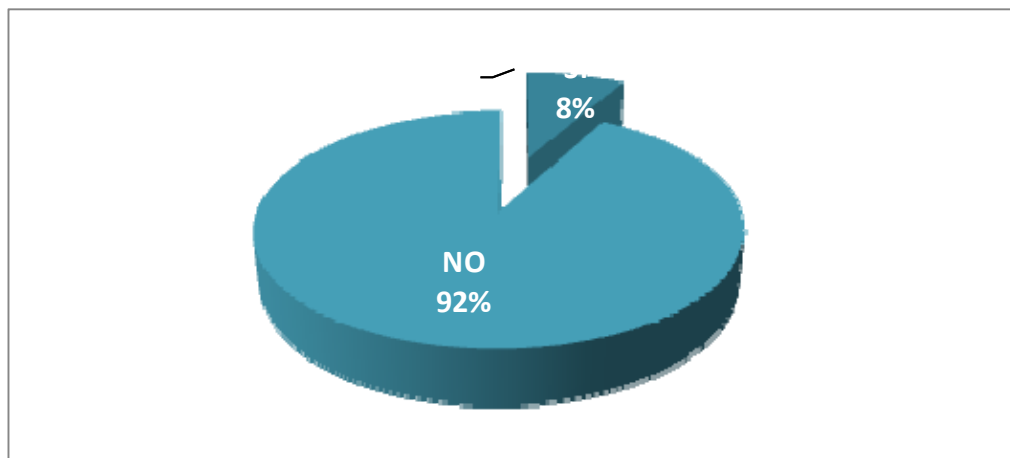
Gráfico Nro. 4. Realización de actividades por parte de la alta gerencia en estimular su personal para el desarrollo de habilidades humanas, técnicas y conceptuales.



Se buscó hacer un sondeo de las relaciones entre los distintos niveles organizacionales, a manera de verificar la forma en la cual trabajan para la consecución de los objetivos, pues según el enfoque de desarrollo gerencial, mediante la cooperación y la integración de los trabajadores de la gerencia, se busca lograr

resultados con el mínimo esfuerzo, para que el trabajo se convierta en un medio de formación y de garantías a la organización, contando con gerentes integrales capaces de enfrenarse a las eventualidades que se susciten en cualquier área gerencial. Atendiendo tal situación en la encuesta realizada el 92% (ver gráfico Nro. 5) respondió que no existe integración en los distintos niveles jerárquicos de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao y una minoría del 8% afirma que si existe tal integración. Esto llama poderosamente la atención, porque sin la integración de los trabajadores de todas las áreas de la gerencia, se reduce la capacidad creadora y visionaria de quienes la integran en pro de mejorar o acceder a niveles superiores. Sin un espíritu de optimismo y superación, el trabajador puede desgastar su trabajo por falta de aspiración, apatía que por el trato delimitado y específico se tiene en la organización hacia los miembros de la gerencia.

Gráfico Nro. 5. Existencia de integración entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

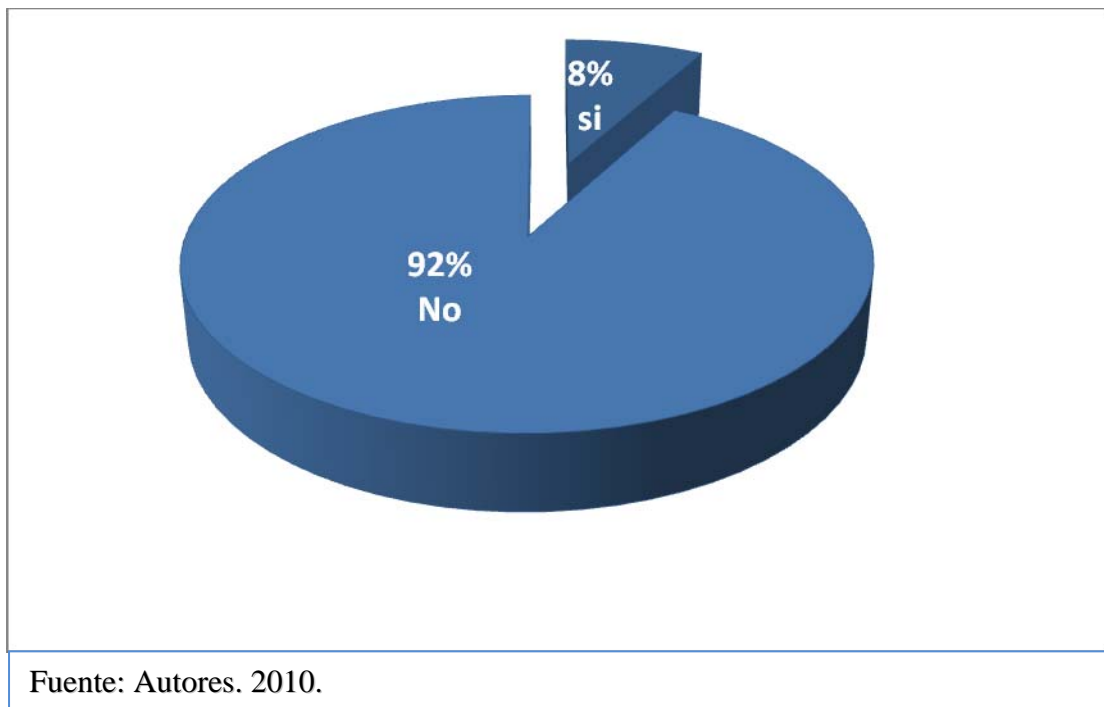


Fuente: Autores. 2010.

Todo esto lo avaló el 92% de los encuestados cuando afirmaron que desde la alta gerencia no se da ningún tipo de esfuerzo por promover el sentido de compromiso y dedicación del hombre hacia la Empresa y un 8% dijo que si (ver

gráfico Nro. 6), por lo que de acuerdo a la mayoría, la gerencia no brinda mucha importancia a nutrir las relaciones entre el personal. El no fortalecer estas relaciones habla firmemente de problemas de comunicación o la exclusión del personal en la búsqueda de los objetivos organizacionales, limitándolos solo a una participación básica según sea la ubicación laboral en la empresa.

Gráfico Nro. 6: Esfuerzo de la gerencia en pro de promover el sentido de compromiso y dedicación del hombre hacia la empresa.



A manera de determinar el posible aporte para el desarrollo de gerentes en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, se indagó acerca si la empresa hacia algún tipo de inversión en programas orientados a tal fin, consiguiendo que el 54% estuvo de acuerdo en que no, un 23% que si, y un 23% no contestó (ver gráfico Nro. 7). Nuevamente con este tipo de resultados se puede afianzar que la alta gerencia de Agroindustrial del Cacao, no se preocupa mucho por la formación de los cuadros gerenciales.

Todos estuvieron de acuerdo en que el valor del conocimiento en los cuadros gerenciales es un aporte a la organización y que las personas que ocupan cargos gerenciales deben estar debidamente preparados, así mismo ratificaron que la persona que desea desarrollarse como gerente debe poseer una formación profesional básica en un campo definido de un conocimiento a fin con tal actividad, que le permita contar con una serie de expectativas culturales y profesionales. Sin embargo, al momento de consultar acerca de que si estaban de acuerdo en que si los profesionales de la gerencia deberían cursar administración, bien como carrera profesional, o bien como campo de especialización, el 85% estuvo de acuerdo, mientras que el restante 15% (ver gráfico Nro. 8) no lo considera así, quedando claro con esto que la mayoría de los miembros de la gerencia reconoce a la administración como una ciencia vital e indispensable para la gerencia de una organización.

Gráfico Nro. 7. Existencia de inversión en programas orientados al desarrollo de gerentes en la empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

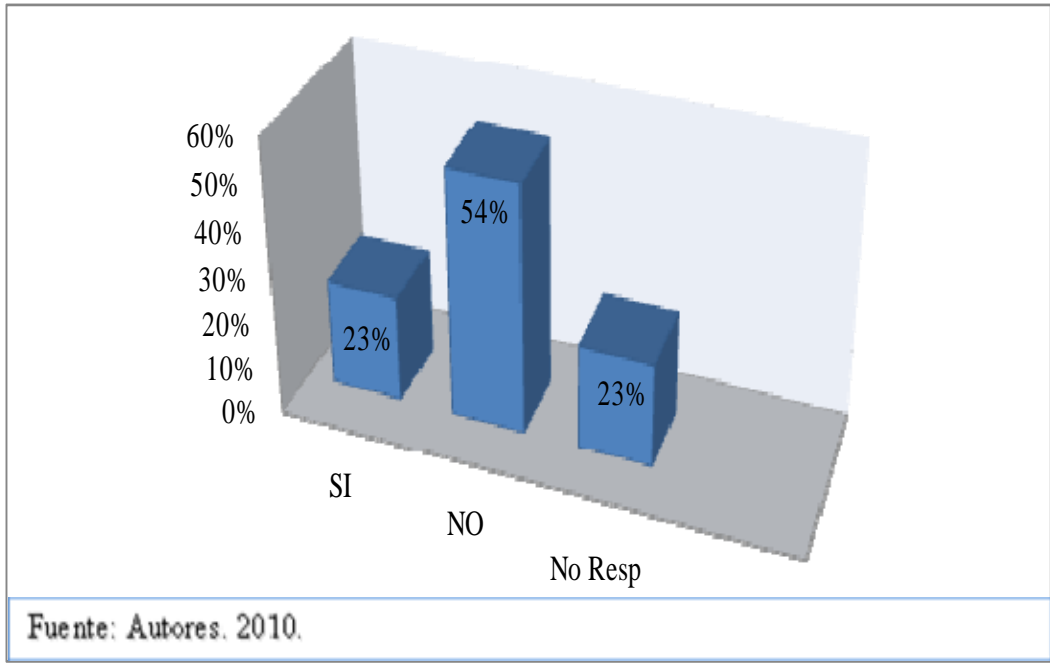
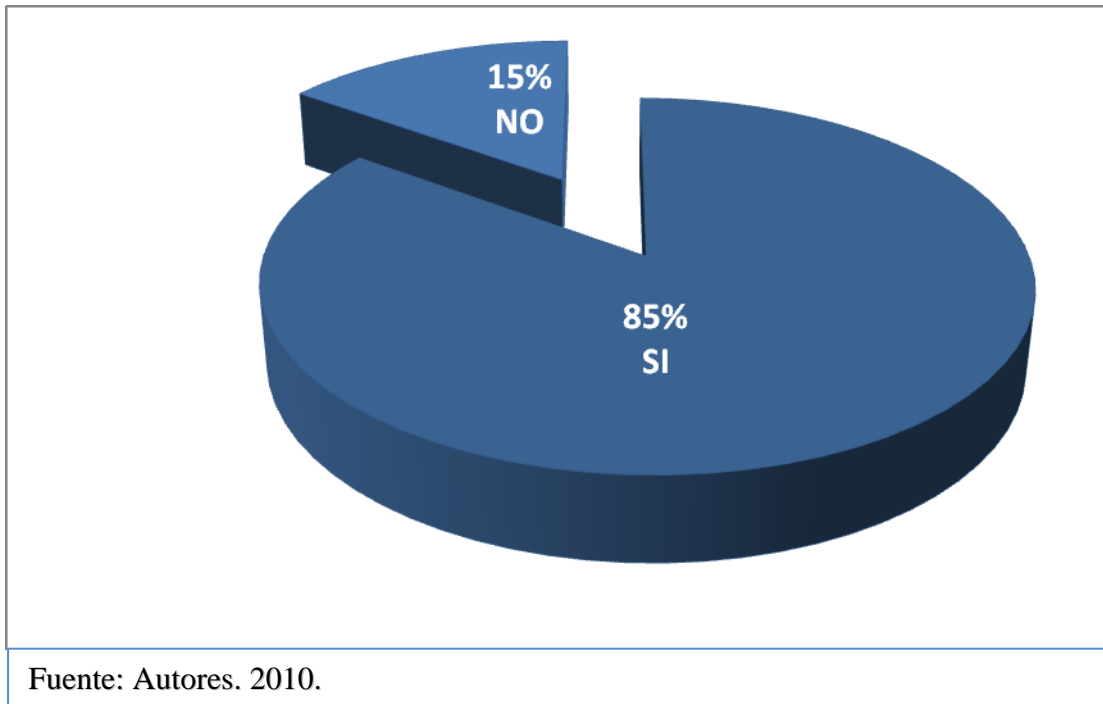




Gráfico Nro. 8. Acuerdo sobre la importancia que los profesionales de la gerencia deberían haber cursado administración como carrera profesional o como campo de especialización.



En definitiva, según las diferentes opiniones de la realidad gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, en ésta se reconoce que los cuadros gerenciales son de gran importancia para el desarrollo del quehacer organizacional y que representan un aporte importante a la organización, sin embargo, en la práctica reza una realidad totalmente distinta, por cuanto no existen dichos cuadros y mucho menos se les usa como un recurso estratégico a la hora de planificar y organizar el destino de la empresa. Así mismo, en la gerencia de la empresa no se presta la debida atención y no se fomenta la formación necesaria para la capacitación y adaptación del talento gerencial.

### 3.3.2 Experiencias de Trabajo en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

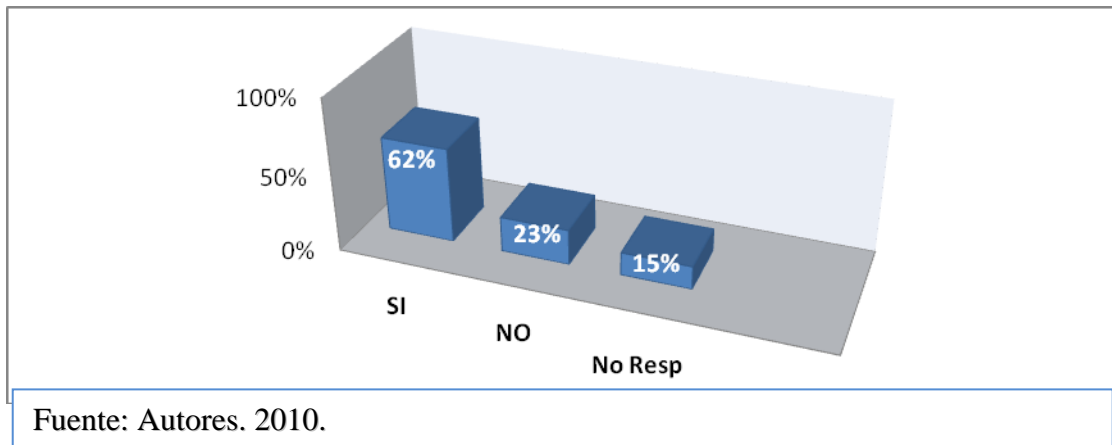
En el enfoque de Villegas (1991) sobre desarrollo gerencial, es vinculante que en los miembros de la organización se realice un estudio o se tenga una convicción general según las experiencias de trabajo que posean sus trabajadores, en las que influyen directamente: el posicionamiento según el cargo, el análisis y evaluación del cargo y la remuneración.

El posicionamiento según el cargo constituye el fundamento operacional de la organización de las personas según las actividades, sin éste se hace sumamente difícil la creación y mantenimiento de lineamientos de un proceso de plan estratégico. Al respecto se hizo un sondeo en el cual el 62% (ver gráfico Nro. 9) de los entrevistados considera que el posicionamiento define las relaciones entre un puesto y los demás en la empresa, jugando un papel fundamental para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, un 23% no estuvo de acuerdo, mientras que un 15% simplemente no contestó. Así mismo, el 62% considera que en la empresa existe un sistema de ubicación jerárquico según el cargo que se desempeña en ella, mientras que el 38% no lo considera así.

Se procuró precisar si en la Empresa Agroindustrial del Cacao existía un sistema de diseño de cargos, a manera de constatar si la distribución jerárquica de los cargos se realiza atendiendo a los requerimiento de las actividades, obteniéndose que solo el 8% afirmó que si, mientras que el 92% no contestó (ver gráfico Nro. 10), el resultado de tal interrogante muestra que por alguna razón la gran mayoría no quiso atender a tal pregunta. En la misma materia de diseño de cargos, la totalidad de los encuestados no respondió la pregunta que buscaba determinar qué dependencia de la empresa se encarga del diseño de los cargos, imperando nuevamente un vacío de información. Así mismo, a manera de corroborar la veracidad y el manejo de la

información en tal situación se preguntó a los encuestados si el análisis del cargo se basa en la forma o descripción que realizan los gerentes a los puestos de trabajo en forma individual, obteniéndose nuevamente que el 92% de los mismos se negó a responder y una minoría de 8% respondió que no (ver gráfico Nro. 11).

Gráfico Nro. 9. Importancia en la empresa del posicionamiento según el cargo

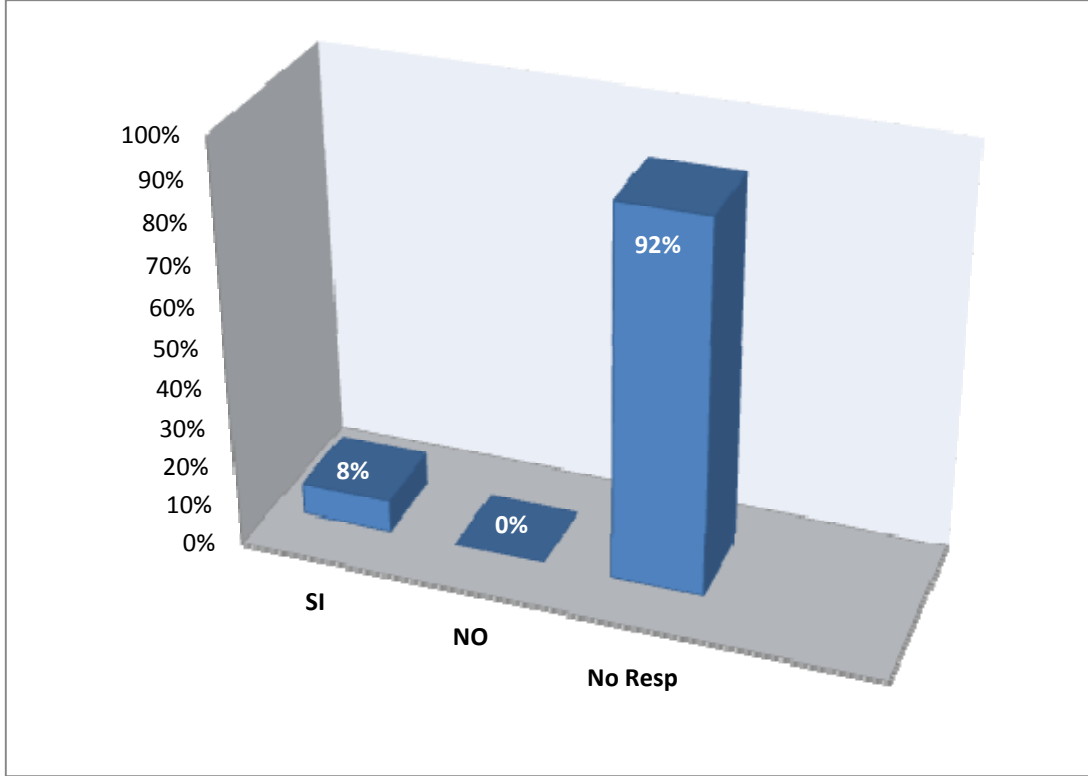


En síntesis, los trabajadores del área de la gerencia de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, a pesar de manejar cierto grado de información sobre el posicionamiento y análisis del cargo, muestran desconocimiento de la necesidad de distribución del trabajo según el puesto y las exigencias de la empresa, así como también la asignación de deberes y derechos según el grado de participación y responsabilidad de los trabajadores en el quehacer organizacional, de igual forma que la gerencia puede establecer planes y procedimientos generales según la posición estratégica de cada puesto en la organización.

Una de las principales funciones prioritarias del análisis del cargo es mantener al día las exigencias según los nuevos requerimientos y expectativas. Cuando el clima organizacional que promueve la organización es dinámico y cambiante, y el ambiente externo es igual de cambiante, inestable e innovador, estas influencias tanto internas

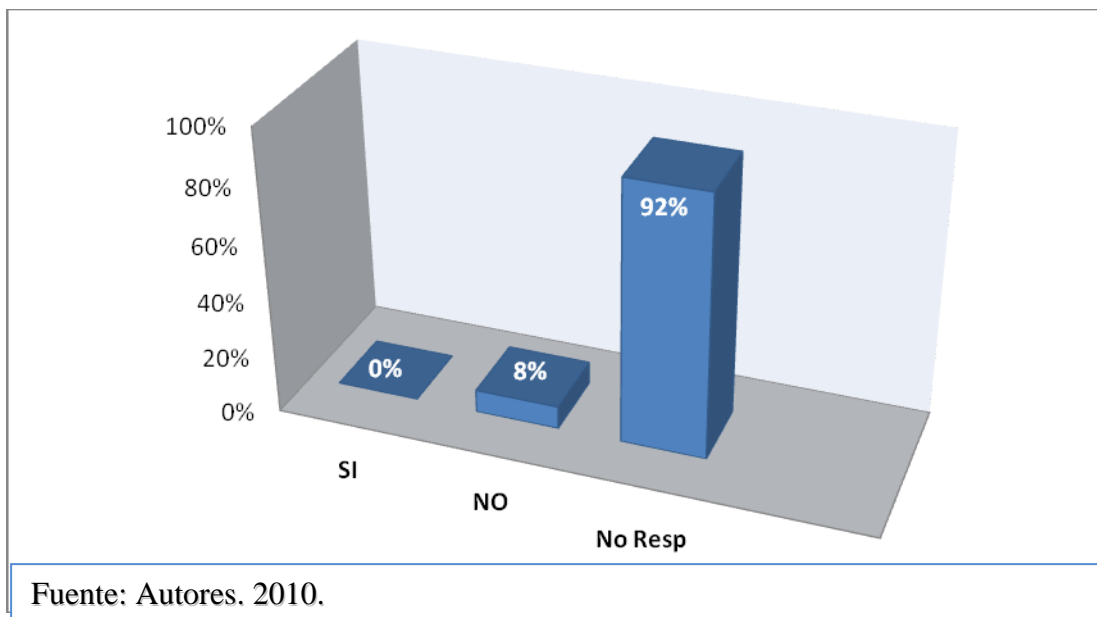
como externas, suelen desnaturalizar en la misma medida el contenido y la estructuración de los puestos de trabajos, atendiendo a esto se consultó acerca de si las actuales estructuras de los puestos de trabajo existentes en la empresa siguen respondiendo a las exigencias del entorno laboral, teniéndose que el 54% no estuvo de acuerdo, el 38% que si, mientras que el restante 8% no respondió (ver gráfico Nro. 12).

Gráfico Nro. 10. Existencia en la Empresa de un sistema de posicionamiento según el cargo



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 11. Consideración acerca de si el análisis del cargo se basa en la forma o descripción que realizan los gerentes a los puestos de trabajo en forma individual.



Una de las principales funciones prioritarias del análisis del cargo es mantener al día las exigencias según los nuevos requerimientos y expectativas. Cuando el clima organizacional que promueve la organización es dinámico y cambiante, y el ambiente externo es igual de cambiante, inestable e innovador, estas influencias tanto internas como externas, suelen desnaturalizar en la misma medida el contenido y la estructuración de los puestos de trabajos, atendiendo a esto se consultó acerca de si las actuales estructuras de los puestos de trabajo existentes en la empresa siguen respondiendo a las exigencias del entorno laboral, teniéndose que el 54% no estuvo de acuerdo, el 38% que si, mientras que el restante 8% no respondió (ver gráfico Nro. 12).

En este sentido a partir de los resultados se denota una disparidad de opiniones en términos porcentuales, acerca de la actualización y vanguardia de los puestos de los trabajadores de la gerencia de Agroindustrial del Cacao. No obstante esta

condición no fue influyente para que la totalidad de los entrevistados estuviesen de acuerdo en considerar que su trabajo es importante para la organización, esta clara convicción permite que los trabajadores sientan que su trabajo agrega valor a la organización, con esta certeza, cada uno de los trabajadores tendrá una mejor disposición a realizar su trabajo, ya que, siente que es tomado en cuenta.

Sin embargo, el 62% manifestó que no sienten que en su cargo se le ha brindado la atención que merece por parte de la gerencia, mientras que un 30% manifestó que y un 8% simplemente no contestó (ver gráfico Nro. 13). Nuevamente con los resultados queda claro que la gerencia de Agroindustrial del Cacao no está brindando una atención efectiva al talento humano. Situaciones como éstas nuevamente salen a flote cuando se consultó si les parecía adecuada la forma en que se gestiona la administración de los cargos en la empresa, los resultados fueron parecidos a las manifestaciones anteriores, el 70% consideró que no, un 15% que si y un 15% no respondió (ver gráfico Nro. 14).

Gráfico Nro. 12. Las estructuras de los puestos de trabajo existentes en la empresa de acuerdo a las exigencias del entorno laboral

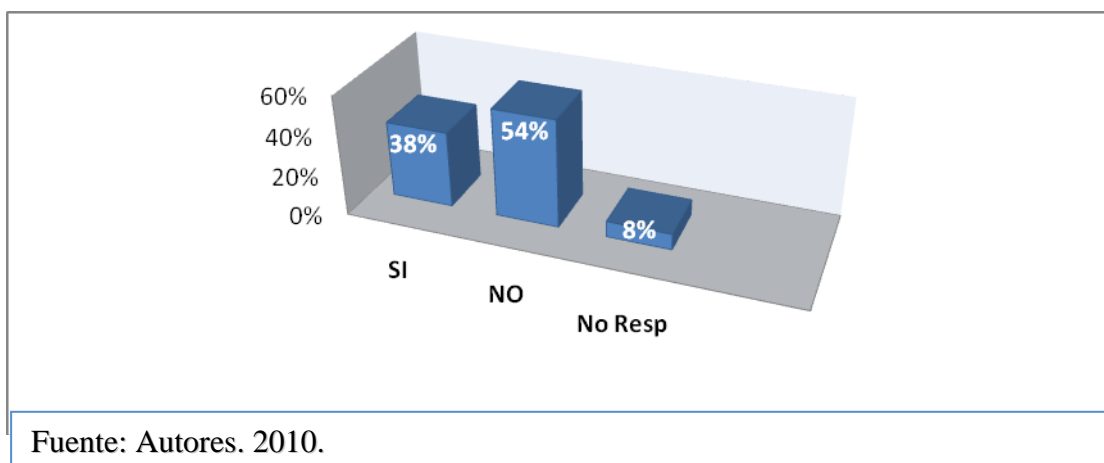
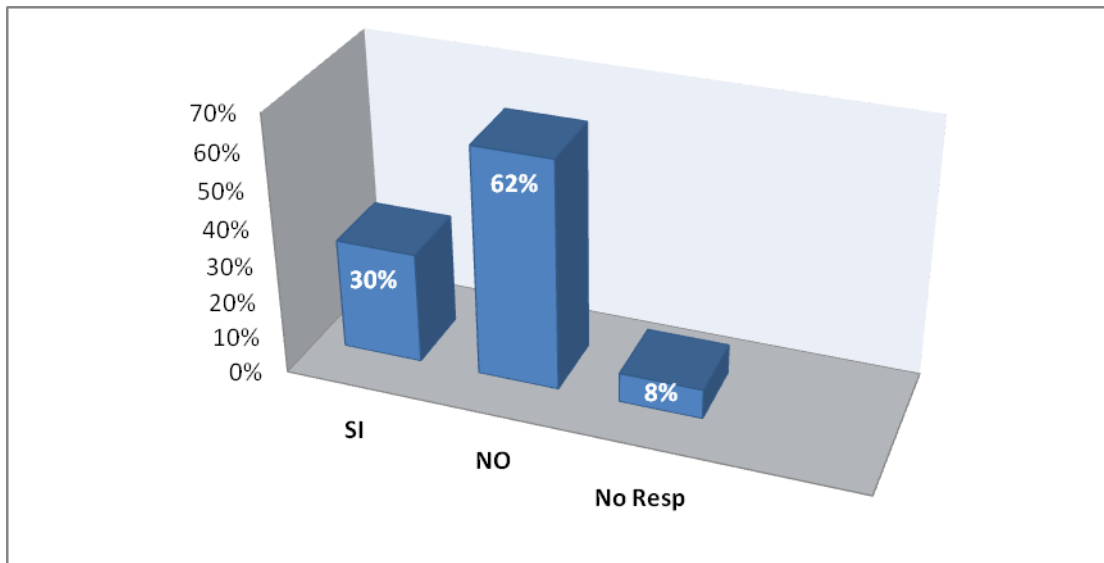


Gráfico Nro. 13. Existencia de una atención efectiva por parte de la gerencia a los puestos de trabajo de la Empresa.



Fuente: Autores. 2010.

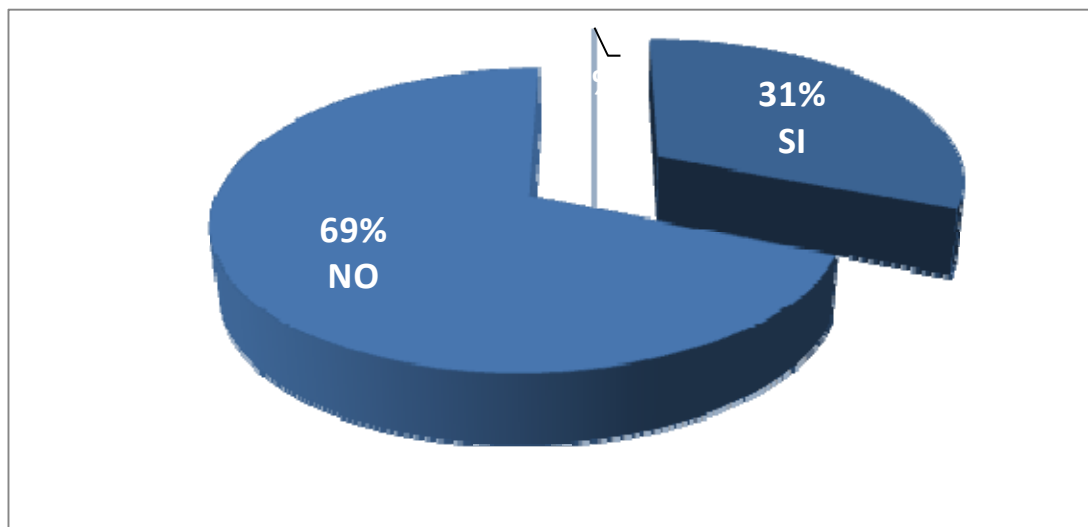
En cuanto al análisis y evaluación de cargos en la Empresa Agroindustrial del Cacao, todos los miembros están de acuerdo en que consiste en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la formación, y las cualidades de las personas. La totalidad de los trabajadores, es decir, el 100% de los encuestados afirmaron que no existe el análisis y evaluación de cargos y por ende ningún departamento encargado de realizar dicha evaluación.

En todo cargo se hace indispensable resaltar características y requerimientos, uno de estos requisitos son los intelectuales, los cuales se refieren a las exigencias del cargo en relación de los recursos del intelecto, donde se encuentran: escolaridad, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, aptitudes requeridas, entre otros recursos que puedan tener los trabajadores al momento de ejercer su cargo. Los miembros de la organización están claros de lo que representa esta serie de requisitos

al momento de ser seleccionados para optar por un puesto gerencial, sin embargo, en la empresa el 69% (ver gráfico Nro. 14) del personal gerencial indicó que en la organización no se toman en cuenta estos requisitos al momento de asignar puestos estratégicos claves en la empresa, y un 31% afirma que si se toman en cuenta.

En el mismo sentido, se hizo necesario la determinación en la empresa acerca de los requisitos físicos que debe poseer el personal, los cuales representan la cantidad y el rendimiento energético, físico y mental, que se requiere y la fatiga que ocasiona, así mismo la constitución física que debe tener el ocupante del puesto, todo el personal reconoce la importancia de tales requisitos, sin embargo, un 70% (ver gráfico Nro. 15) de los entrevistados a quienes se les preguntó si en la empresa se tomaba en cuenta lo anteriormente expuesto, respondieron que no, mientras que un 15% indicó que si y otro 15% no dio respuesta alguna.

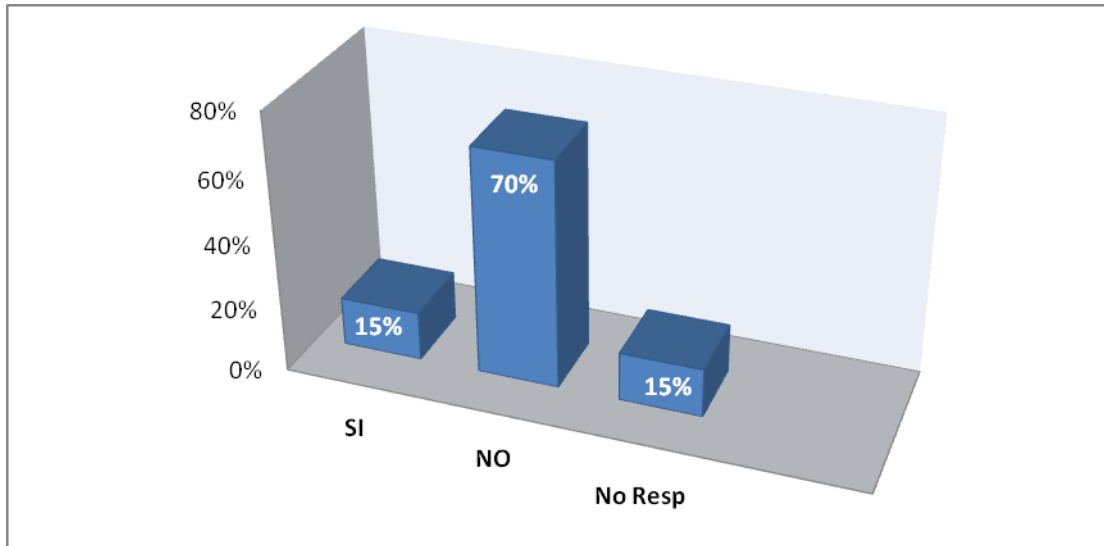
Gráfico Nro. 14. Consideración de los requisitos intelectuales en la asignación de cargos gerenciales en la Empresa Agroindustrial del Cacao.



Fuente: Autores. 2010.



Gráfico Nro. 15. Consideración de los requisitos físicos en la asignación de cargos gerenciales en la Empresa Agroindustrial del Cacao



Fuente: Autores. 2010.

El grado de responsabilidad considera la disposición de entrega y participación del ocupante de un cargo, así como también, la responsabilidad y preparación en el desempeño normal de sus atribuciones, que comprende el grado de responsabilidad en términos de: supervisión de personal, materiales y equipos, dinero y documentos, relaciones y manejo de información, en vista de ello el 92% (ver gráfico Nro. 16) de los encuestados estuvo de acuerdo en que si debe existir tal preparación, mientras que el 8% restante coincidió que no, lo que permite inferir que los miembros de la gerencia están claros que para desempeñar tales funciones gerenciales de alta responsabilidad es necesario poseer una preparación previa, quedando claro que un proceso de desarrollo gerencial sería bien recibido desde la perspectiva de fortalecimiento del conocimiento orientado a la preparación para cargos de mejores expectativas y mayores responsabilidades, así mismo, esta posibilidad quedó afirmada cuando el 92% (ver gráfico Nro. 17) manifestó estar dispuesto a recibir una preparación previa especial para optar a mejores cargos en la empresa, mientras que

solo un 8% respondió que no, estos resultados muestran la necesidad de un proceso de fortalecimiento de conocimiento y preparación en pro de mejorar las expectativas personales y grupales en el trabajo.

En cuanto a las condiciones de trabajo, el 92% (ver gráfico Nro. 18) consideró que a través del análisis y descripción de cargos se pueden determinar las condiciones implícitas en el trabajo, solo un 8% no respondió. Quedando precisado una vez más que los trabajadores de la gerencia están consiente de la importancia de tal estudio en la estructura de cargos de la empresa. Aunado a ello el 70% (ver gráfico Nro. 19) de los entrevistados manifestó que en la empresa no existe ningún ente o equipo que vele por las condiciones implícitas en los cargos, solo un 15% respondió que si, y el restante 15% no respondió,

El 70% (ver gráfico Nro. 20) respondió que no existe algún interés de la gerencia en brindar un ambiente de trabajo adecuado en pro del beneficio de los trabajadores y la empresa, el 22% manifestó que si, mientras que el resto no respondió.

Gráfico Nro. 16. Necesidad de preparación antes de ocupar un cargo gerencial

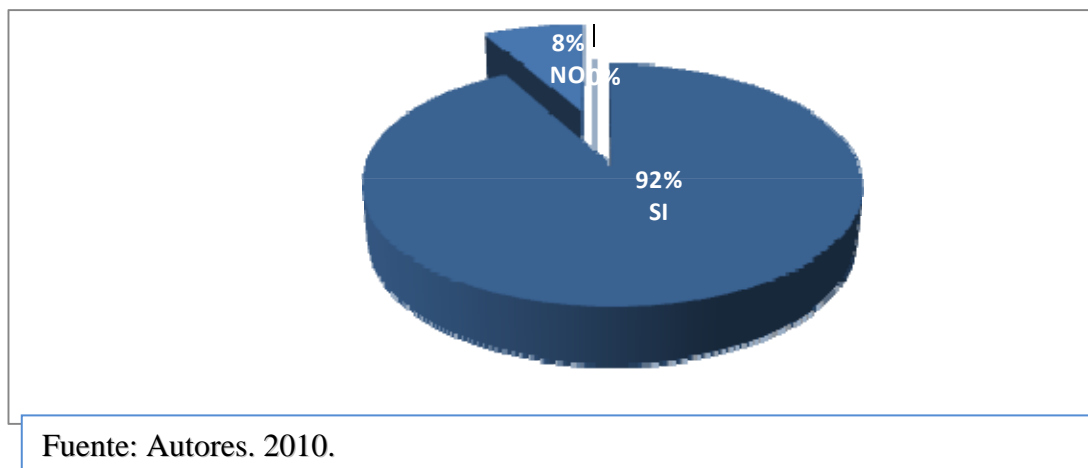
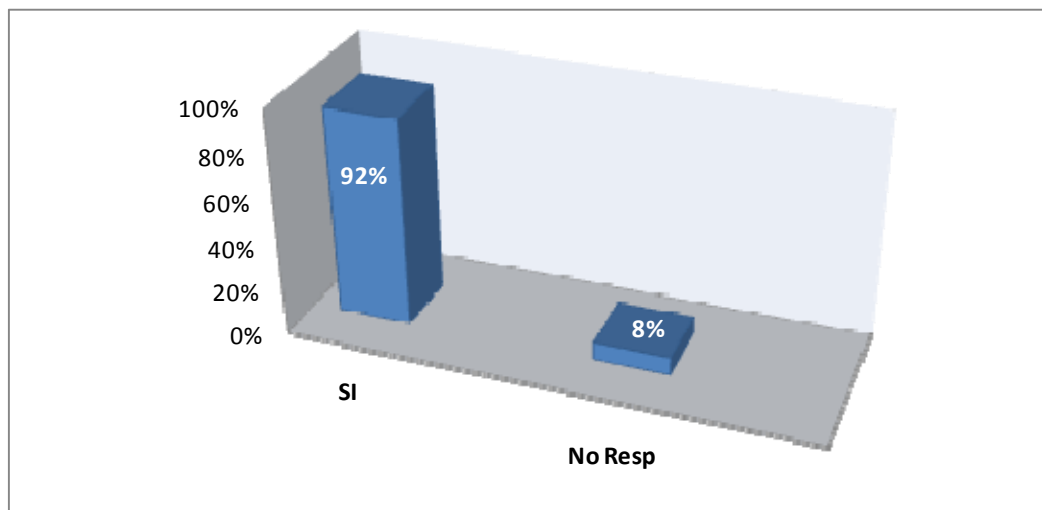
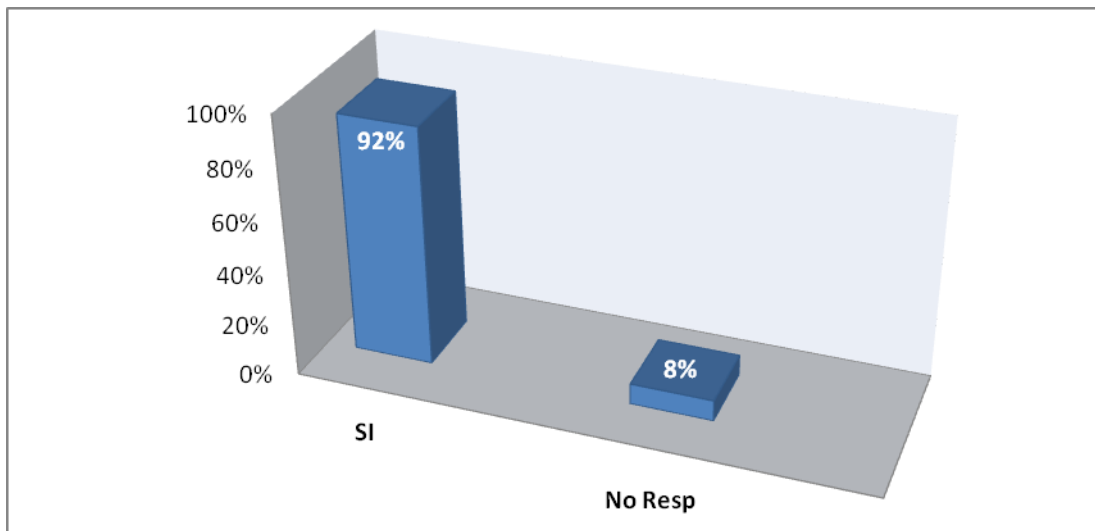


Gráfico Nro. 17. Disposición de los trabajadores de la Empresa Agroindustrial del Cacao a recibir formación para optar a cargos con mayores responsabilidades



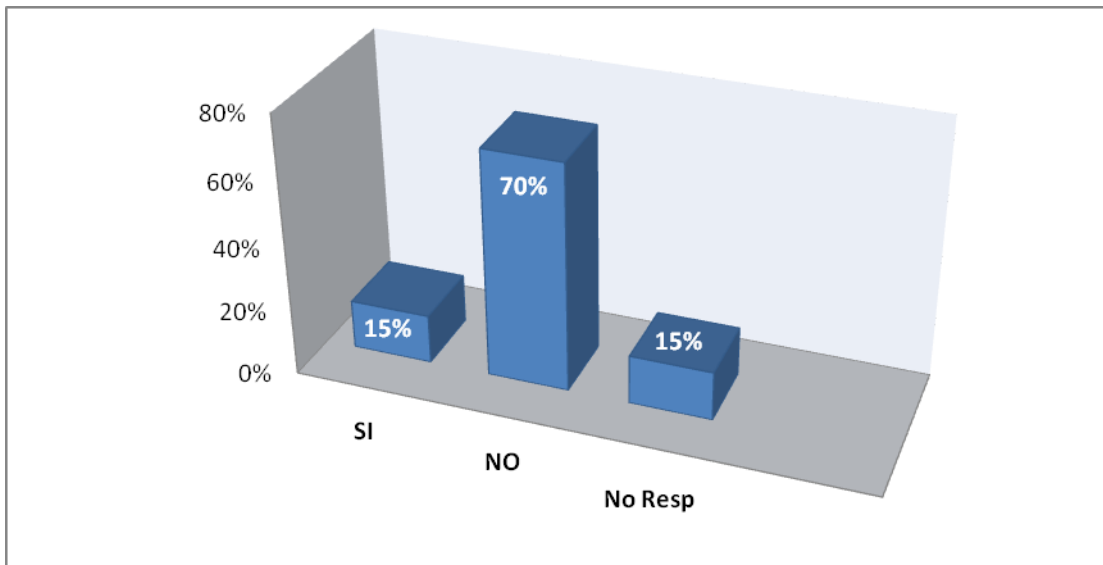
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 18. Necesidad de determinación de las condiciones implícitas en el trabajo mediante el análisis y descripción de cargos



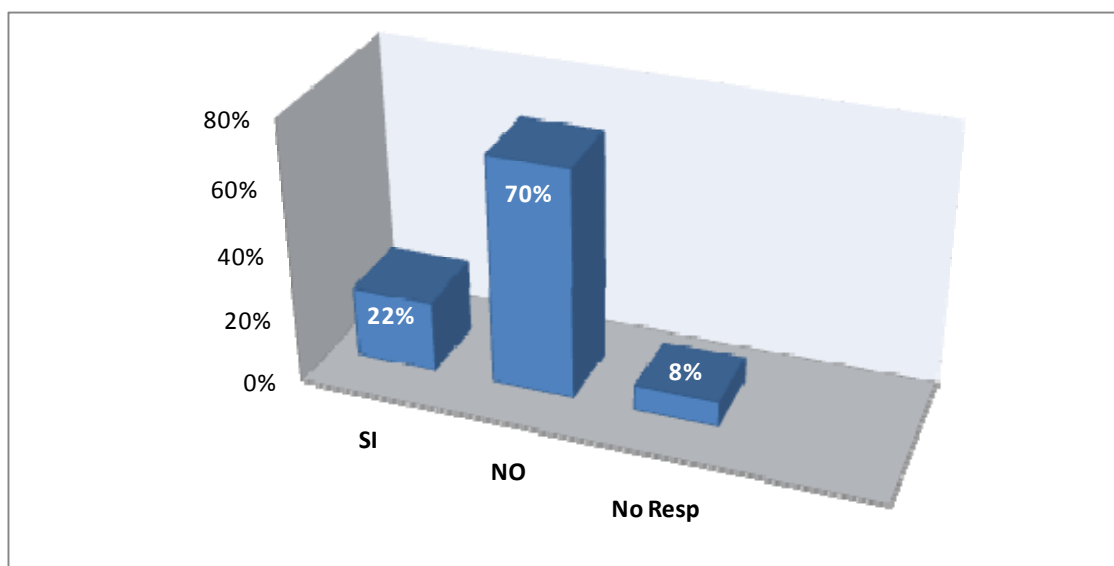
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 19. Existencia de un ente o equipo responsable de velar por las condiciones implícitas en los cargos gerenciales



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 20. Interés de la gerencia en brindar un ambiente de trabajo adecuado en pro del beneficio de los trabajadores y la empresa



Fuente: Autores. 2010.

Un factor importante y decisivo en la consolidación de la relación hombre-trabajo y la posición del trabajador en una empresa es la remuneración. La política salarial o la remuneración del personal, el nivel o la calidad del subsistema de pago, es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado, como para la relación con sus propios trabajadores y por ende para la implementación de un programa de desarrollo gerencial.

En la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, el 54% está de acuerdo en que la remuneración básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización, el 15% no lo considera así y un 31% no respondió (ver gráfico Nro. 21), con esta afirmación se demuestra que los trabajadores de la gerencia de la empresa están consientes que su trabajo es un medio de subsistencia de la organización.

Al consultarse a los encuestados si se consideraban motivados por el pago recibido en la empresa, el 77% consideró que no, el 15% si y un 8% no contestó (ver gráfico Nro. 22). De igual manera, el 77% consideró que no gozan de regularidad en la remuneración, mientras que un 15% si y un 8% no respondió (ver gráfico Nro. 23), en ambas respuestas se refleja su descontento con el modo en que se viene manejando la remuneración en la Empresa,

En cuanto a si se recibe algún trato especial o beneficio según su cargo, el 92% (ver gráfico Nro. 24) manifestó su descontento y el restante 8% no respondió. Así mismo el 85% (ver gráfico Nro. 25) de los trabajadores afirmaron su consentimiento y disposición de recibir algún beneficio remunerativo mejor o que corresponda a los esfuerzos intelectuales y laborales; en contra parte de esto un 15% no respondió. Como complemento de esta opinión el 92% (ver gráfico Nro. 26) considera que la empresa se debe remunerar a cada empleado según el puesto que ocupa, y solo un 8% no lo considera así.

Estos resultados evidencian que los trabajadores de la gerencia de Agroindustrial del Cacao no están conformes con el sistema de remuneración que se aplica, desde el ritmo de la regularidad hasta la forma en que se tabula el sueldo, aunado a ello el 100% de los entrevistados afirmó que la empresa, no es una organización sólida y competitiva en materia de remuneración en relación a otras organizaciones similares.

En síntesis, lo referente al desarrollo gerencial enfocado desde una perspectiva global, como responsabilidad directa de la alta gerencia y desde las generalidades que abordan las condiciones de trabajo y sus factores más influyentes, se puede decir, que en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, la gerencia no pone en práctica acciones en pro de consolidar al cuerpo gerencial a su cargo mediante que promuevan en los mismos, actitudes y aptitudes al trabajo.

Gráfico Nro. 21. Consideración de la remuneración como una relación de intercambio entre las personas y la organización

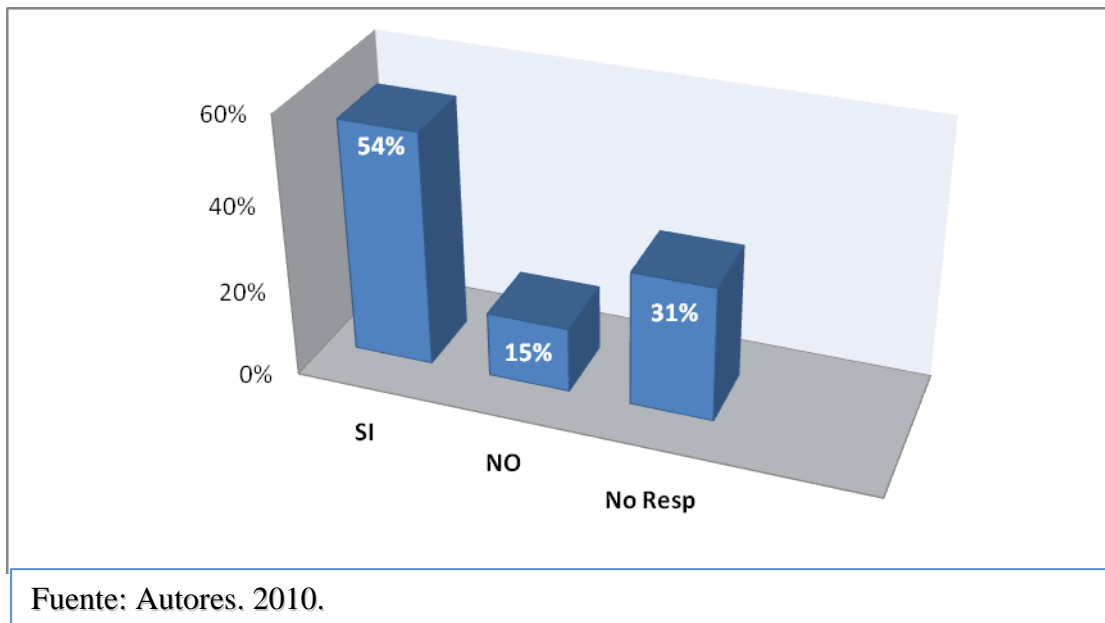
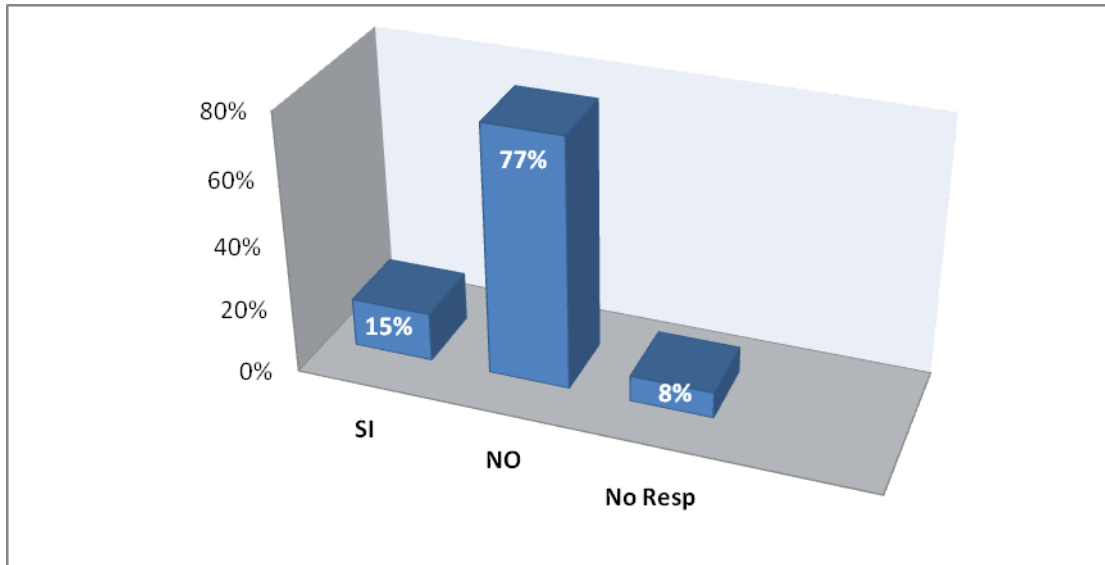
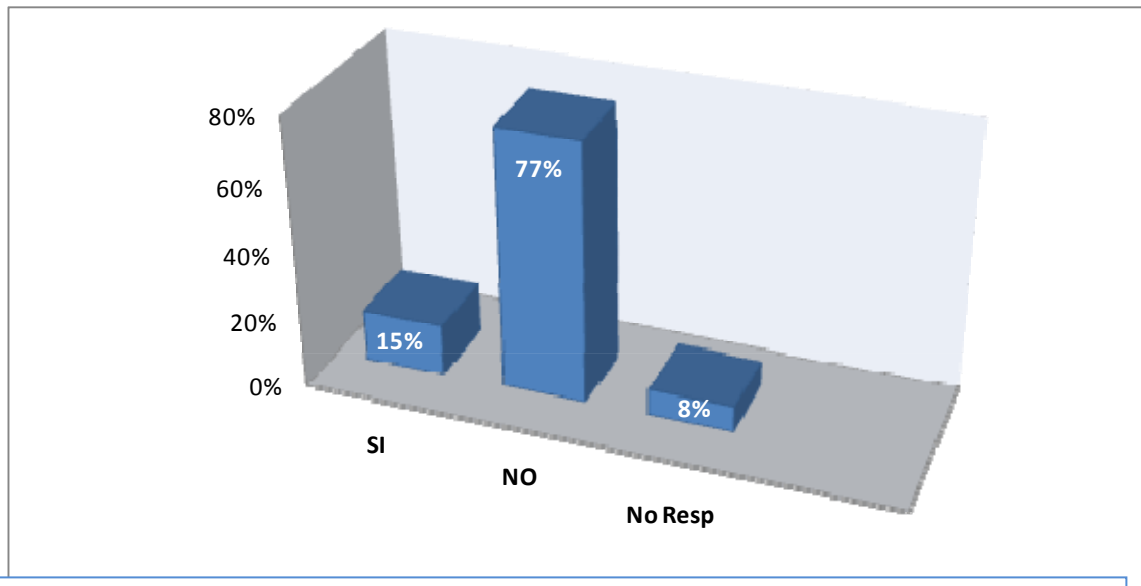


Gráfico Nro. 22. Motivación en los trabajadores por el pago recibido



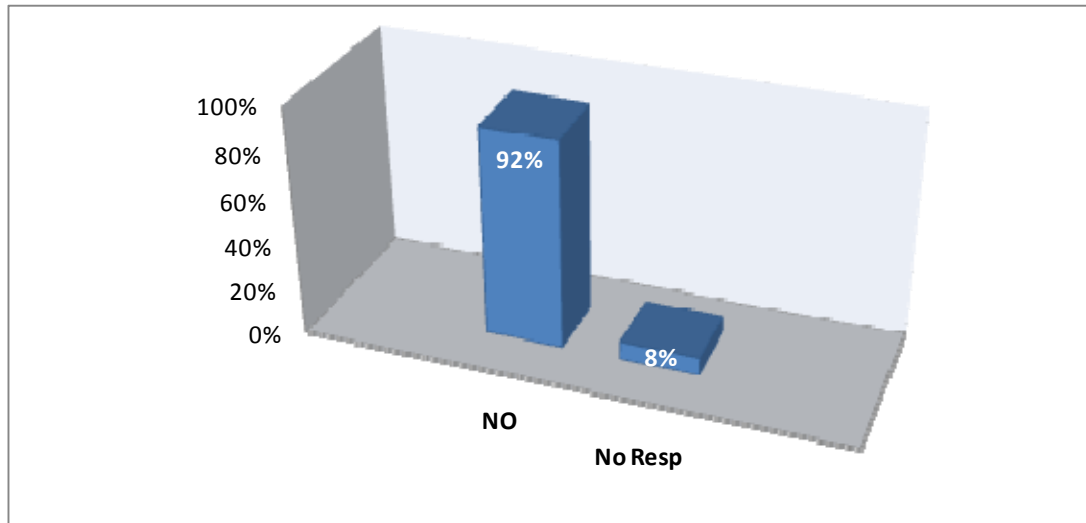
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 23. Regularidad en la remuneración



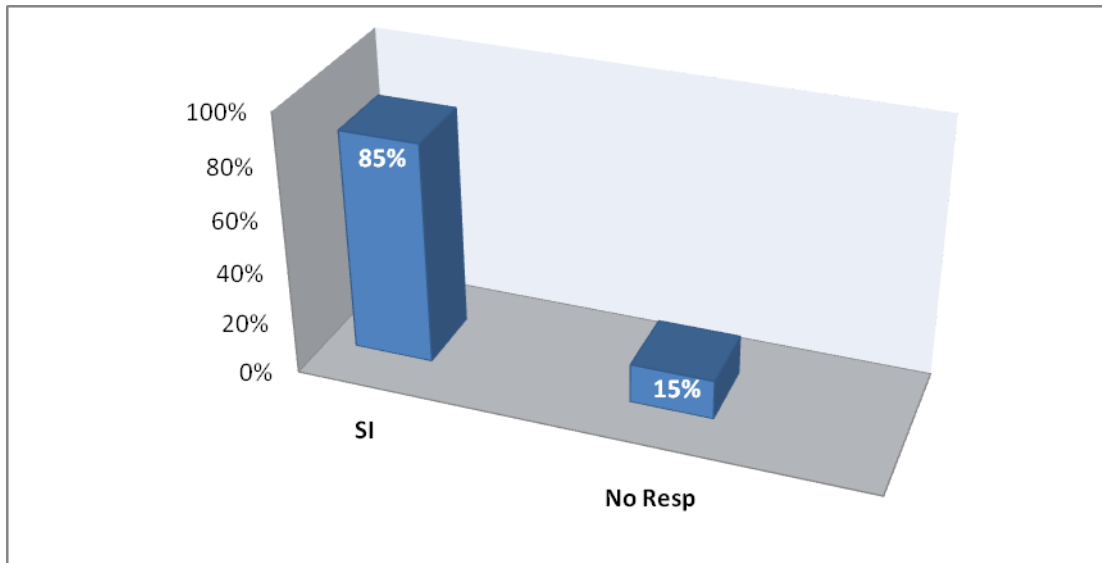
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 24. Existencia de beneficios salariales según el cargo desempeñado.



Fuente: Autores. 2010.

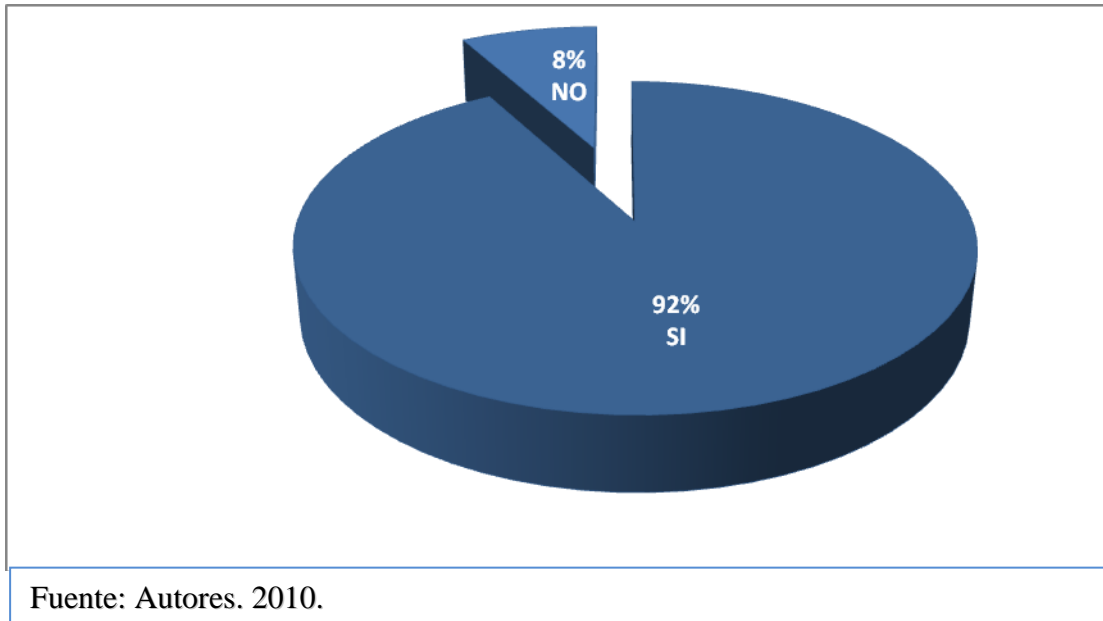
Gráfico Nro. 25. Disposición a recibir algún beneficio remunerativo correspondiente a los esfuerzos intelectuales y profesionales en el trabajo



Fuente: Autores. 2010.



Gráfico Nro. 26. Consideración si la empresa debe remunerar a cada empleado según el puesto que ocupa.



### 3.3.3 Entrenamiento de los Individuos para las Funciones Gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

El entrenamiento constituye una de las maneras más simple, económicas y efectivas de certificar que las personas que laboran o laborarán en una organización tengan un aprendizaje continuo, al cual se somete a una persona con el objeto de lograr su desempeño eficiente en el puesto de trabajo. Para el desarrollo gerencial el entrenamiento es una función que es perfectamente aplicable a todo el nivel gerencial de la misma manera que en toda la organización.

En el análisis del desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, se hizo estrictamente necesario dedicar especial atención al entrenamiento como herramienta fundamental del desarrollo gerencial. Antes de adentrarse en los detalles específicos, se sondeó de manera global en el personal sobre

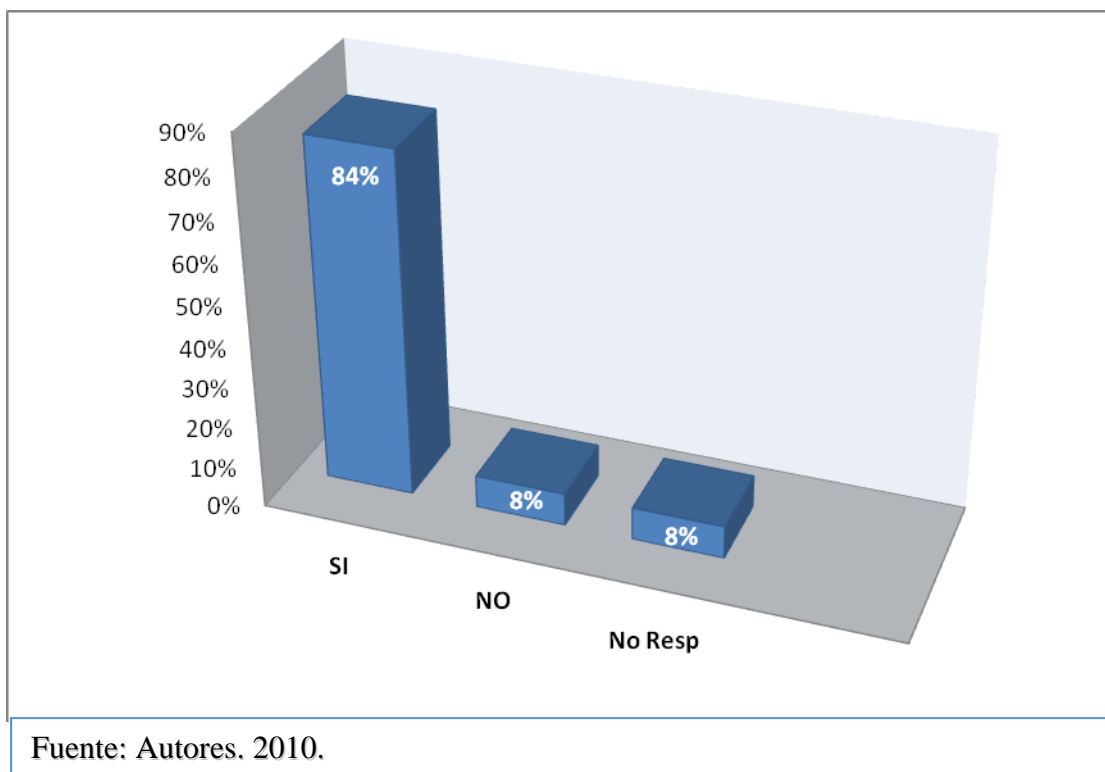
la materia, para determinar si se poseía algún conocimiento de entrenamiento, por lo cual se preguntó si se consideraba éste como una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, es decir, al entrenador y al aprendiz, a lo que el 84% consideró que sí, mientras que un 8% dijo que no y otro 8% no respondió (ver gráfico Nro. 27). De igual forma, la totalidad (100%) de las personas entrevistadas opinaron que mediante el entrenamiento se le agrega valor a las partes que interactúan entre sí.

La principal característica de entrenamiento es en valor que agrega a las partes que interactúan entre sí, basándose en un vínculo que impulsa talento, crea competencia y estimula potenciales. El entrenamiento constituye la manera más simple, económica y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en la organización. Por lo que, todos los encuestados, es decir, el 100% estuvieron de acuerdo en la gran importancia que tiene el entrenamiento con respecto a su trabajo y al aprendizaje que éstos van obteniendo a través del mismo, agregándole valor a las partes que interactúan entre sí, como también estuvieron de acuerdo en considerar a la planificación como un aspecto fundamental en la implementación de un programa de entrenamiento en una organización. Con estos resultados como muestras se considera que los miembros del área gerencial de la empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, conocen en forma general la finalidad y la funcionalidad del entrenamiento como recurso de capacitación en las organizaciones, con tal convicción, un proceso de entrenamiento puede darse de manera efectiva y aceptada por quienes lo necesiten.

Ahora bien, el 46% (ver gráfico Nro. 28) de los encuestados manifestó que nunca han participado en ningún entrenamiento en la empresa, mientras que el 54% considera que sí. Seguidamente se consultó si existe en la empresa un programa de entrenamiento a nivel de los cuadros gerenciales, teniéndose que la totalidad manifestó que no. Así mismo, el 100% afirmó que no hay en la empresa ningún

equipo especializado por áreas o funciones que se encargue del entrenamiento de los trabajadores, en la misma medida los entrevistados afirmaron que no observan ningún tipo de interés por parte de la gerencia en estimular el entrenamiento en los niveles gerenciales ni en los niveles operativos.

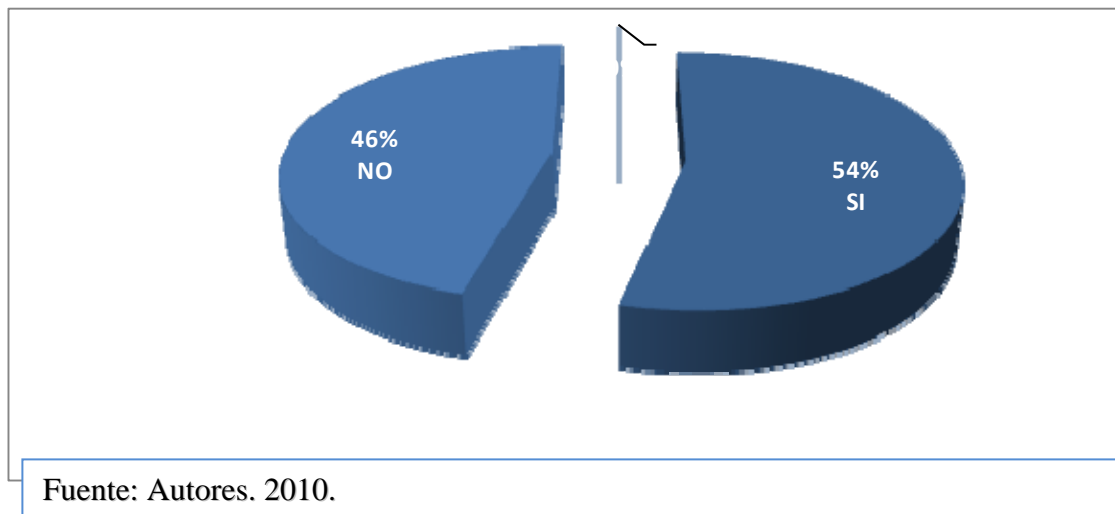
Gráfico Nro. 27. Consideración del entrenamiento como una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado.



Se evidencia que el entrenamiento en Agroindustrial del Cacao, no recibe ningún tipo de atención por parte de la gerencia. El entrenamiento como herramienta garante del talento y la funcionabilidad de los trabajadores actuales y futuros de una organización no cubre con las expectativas o no se despliega con la eficacia y eficiencia que requiere la nascente administración del área gerencial de esta empresa, por lo que, se puede inferir que de seguir tal situación no existiría un crecimiento del

conocimiento en las destrezas gerenciales, para enfrentar situaciones o responder mas allá de sus propias expectativas y las de su cargo, siendo tal vez la razón por la que 100% de los encuestados manifestó que la gerencia de la empresa requiere de una planificación para la formulación de un programa de entrenamiento.

Gráfico Nro. 28. Participación en algún tipo de entrenamiento



### 3.3.4 Factores Ambientales Influyentes en el Desarrollo Gerencial de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

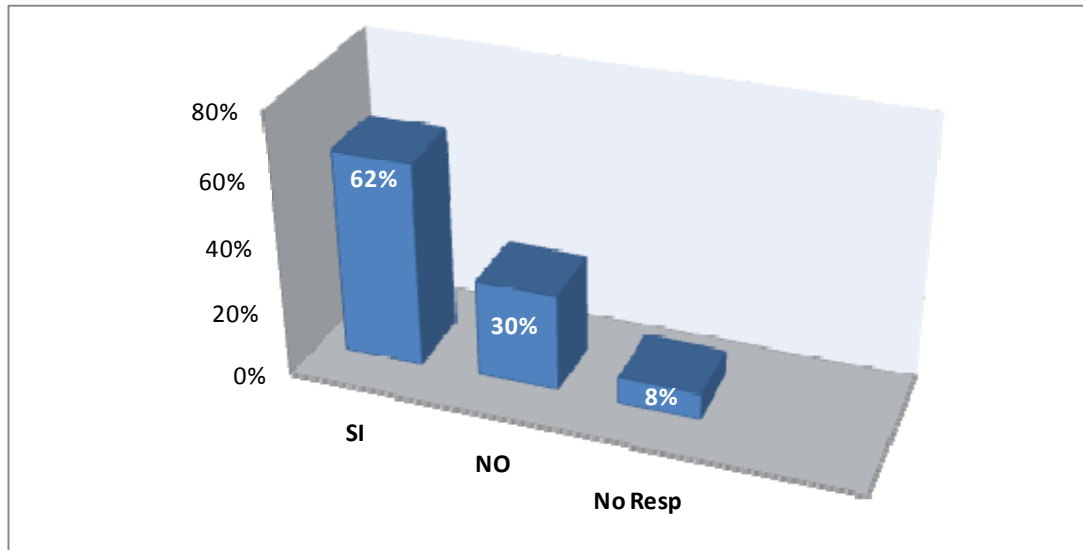
El ambiente general de la organización se encuentra directamente influenciado por la adopción de un modo orientado al cambio y la renovación, mediante el cual se permita poder plantear objetivos y estrategias para el desarrollo gerencial, en este sentido, de desarrollo gerencial, debe ubicarse en un ámbito organizacional, tomando en cuenta los principales componentes referidos al ambiente global en el cual se desenvuelve la organización. A manera de constatar las medias del ambiente que rodea a la Empresa Agroindustrial del Cacao como factor determinante en la implementación de un plan de desarrollo del cuerpo gerencial, se hizo necesario, precisar ciertos aspectos claves del ambiente desde el punto de vista interno como externo. En cuanto a las generalidades relacionadas con el factor ambiental, los

encuestados en la mayoría de las veces coincidieron con un porcentaje del 100% cuando afirmaron, estar al tanto que en todo ambiente organizacional convergen dos factores importantes el contexto referido al ambiente interno y el ambiente externo, de la misma forma manifestaron que para la implementación de cualquier proceso organizacional se hace necesario la delimitación y ubicación del mismo en un ambiente. Sin embargo, en cuanto a la relación ambiente-desarrollo gerencial, solo el 62% considera indispensable al ambiente organizacional para poder plantear objetivos y planear estrategias (ver gráfico Nro. 29), mientras que el 30% dijo que no y un 8% no respondió.

En cuanto a la situación empresa en materia de ambiente general en la organización, el 84% manifestó que la gerencia de la empresa no demuestra interés en fomentar un ambiente organizacional idóneo para la consecución de los objetivos en la empresa (ver gráfico Nro. 30), el restante 16% compartió en partes iguales con la opción si y no respondió. De igual forma, al momento de consultar acerca de las condiciones en cuanto a seguridad que ofrece la empresa, el 54% lo consideró seguro (ver gráfico Nro. 31) y el restante 46% dijo que no lo era. A pesar de existir discrepancia entre lo que sienten los trabajadores y el esfuerzo que realiza la empresa por garantizar un adecuado ambiente de trabajo, los trabajadores consideran seguro el mismo en términos de resguardo físico, sin embargo, muchos de ellos manifestaron, vivir con cierto tipo de incertidumbre en cuanto a los destinos de la empresa.

El ambiente interno se encuentra constituido por la generalidad de la organización, es decir, por todos y cada uno de los factores que convergen en la formación de la atmósfera organizacional interna, tales como: el clima organizacional, el estilo de gerencia, la cultura organizacional y la imagen de la empresa; atendiendo a esta condición se consultó sobre los tópicos vinculantes con este tema.

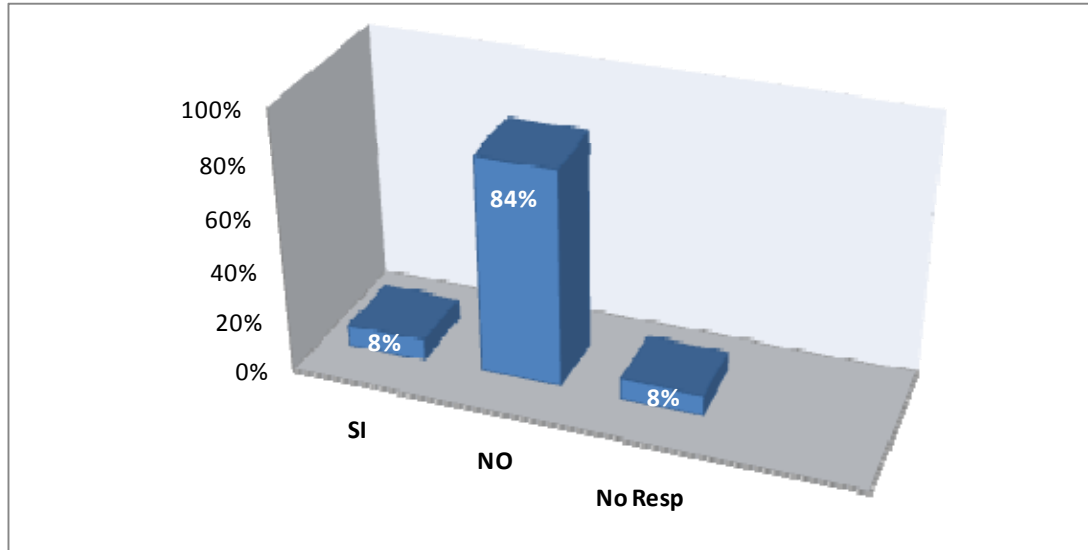
Gráfico Nro. 29. Necesidad de conocer el ambiente general de la organización para la formulación de un programa de desarrollo gerencial.



Fuente: Autores. 2010.

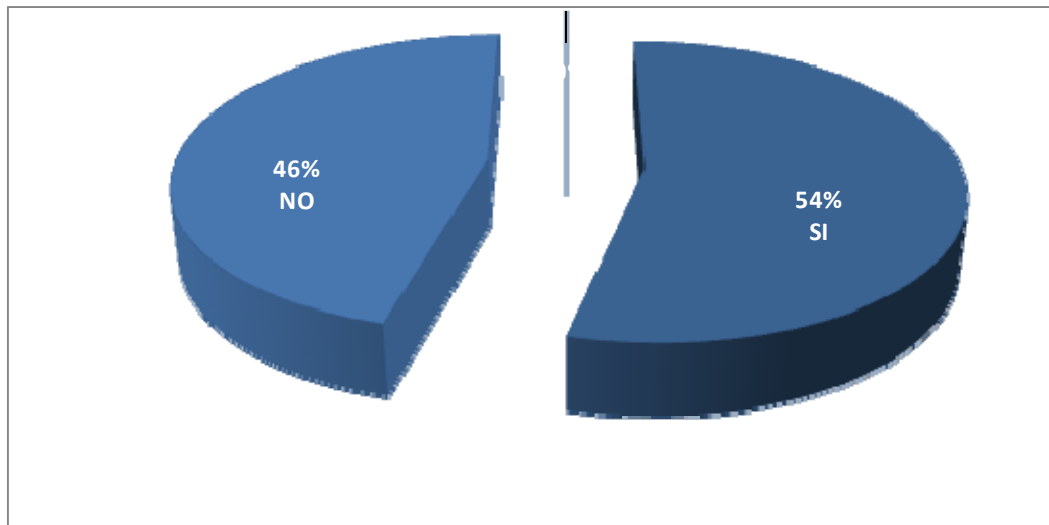
El clima organizacional, se encuentra descrito como un conjunto de propiedades medibles del ámbito de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en dichas organizaciones y sus respectivos puestos. En este sentido se consultó sobre la concepción general de tal característica en la empresa, teniéndose que el 69% de los entrevistados considera que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la obtención y alcance de los objetivos propuestos de la empresa (ver gráfico Nro. 32), mientras que el 31% no lo considera así. En el mismo orden de ideas, el 85% opinó que el clima organizacional de la Empresa Agroindustrial del Cacao no es el más adecuado ni obedece a la consecución de los objetivos organizacionales (ver gráfico Nro. 33), y un 15% consideró que si. En el mismo contexto el 77% de los trabajadores de la gerencia expresaron que en la empresa no se realiza ningún tipo de actividad en pro de medir el clima organizacional, y un 23% que si (ver gráfico, 34), lo que permite considerara que la gerencia general de la empresa no vierte esfuerzos o interés por las condiciones en el ambiente de trabajo de la organización.

Gráfico Nro. 30. Demostración de interés por parte de la gerencia de la empresa para fomentar un ambiente organizacional propicio



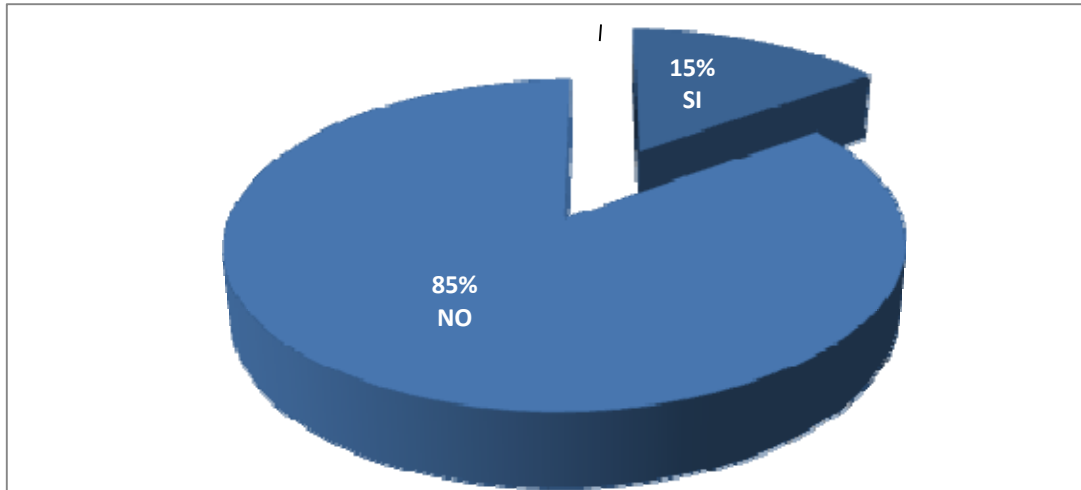
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 31. Consideración del ambiente general de la empresa como



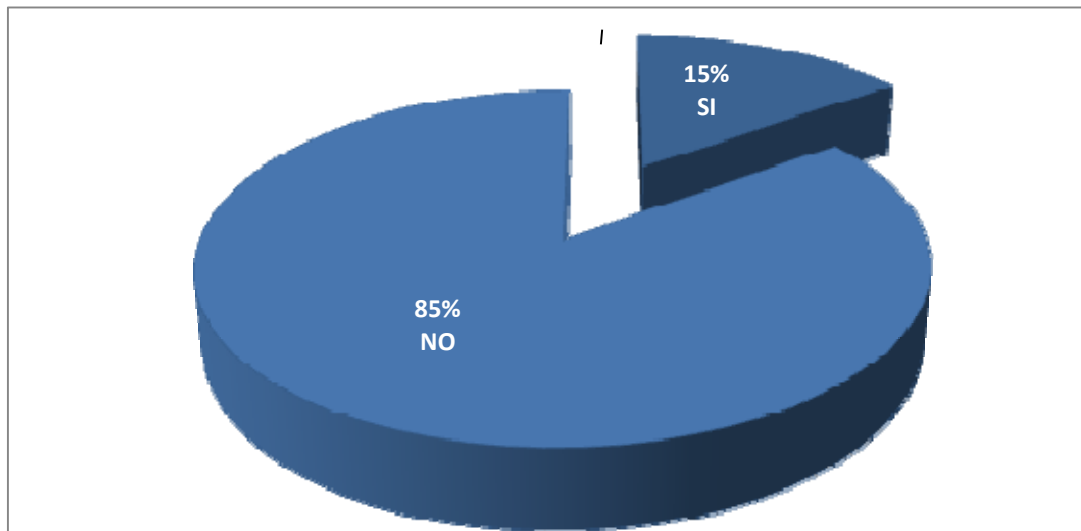
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 32. Influencia del clima organizacional en el alcance de los objetivos.



Fuente: Autores. 2010.

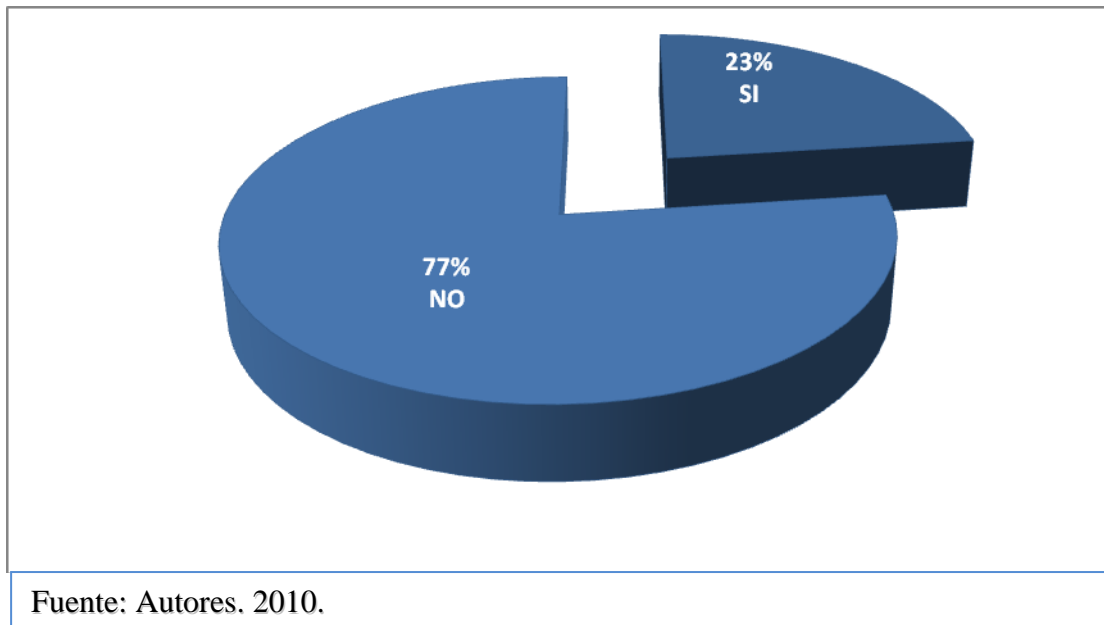
Gráfico Nro. 33. Consideración del clima organizacional como adecuado



Fuente: Autores. 2010.



Gráfico Nro. 34. Realización de actividades enfocadas a medir el clima organizacional.

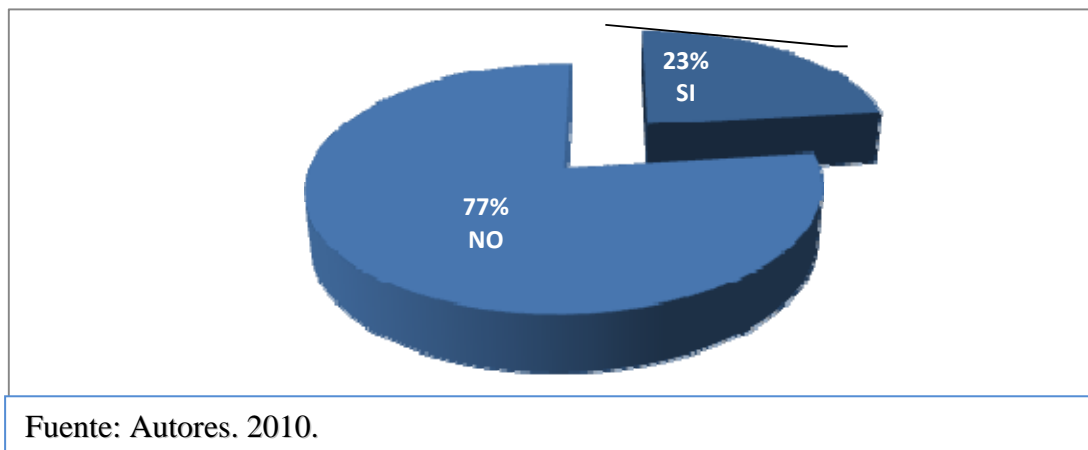


En cuanto al estilo de gerencia, el cual no es más que todas aquellas formas de trabajo acogidos por la gerencia, además de la infraestructura que se define para lograr de forma parcial el logro de los procesos de toma de decisiones, un 77% sobre 23%, considera que en Agroindustrial del Cacao no existe ningún método en que la gerencia de la empresa esté segura de que la organización funciona, y que logra sus objetivos (ver gráfico Nro. 35), en ese mismo sentido, al consultar si en la empresa existe de forma definida y concreta formas de funcionamiento adoptados por la gerencia, el 69% (ver gráfico Nro. 36) señaló que no, mientras que un 23% dice que si y un 8% no contestó.

Con estas opiniones se puede tejer la opinión que en Agroindustrial del Cacao no se puede hablar de la existencia de un estilo de gerencia debidamente constituido o formalizado según los parámetros que miden las condiciones necesarias para hablar de un estilo de gerencia. Toda esta situación se encuentra más que afirmada cuando el

100% de los entrevistados manifiesta que se hace urgentemente necesario la adopción de una forma, estructura y método; para gerenciar aunque su condición de empresa de producción social represente cierto grado de incertidumbre por lo relativamente nuevo del tipo de empresa, de igual manera la gerencia no hace uso de los enfoques y estudios ya existentes en materia de gerencia,

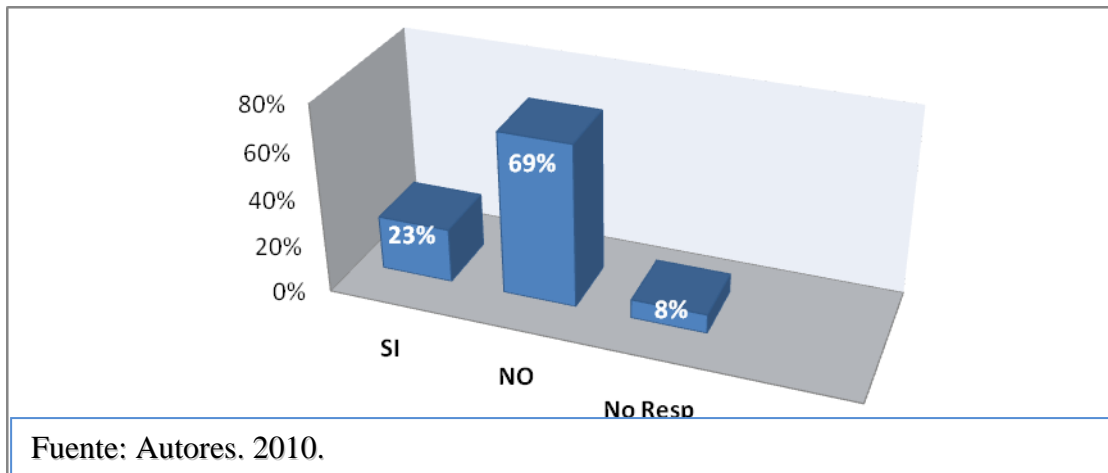
Gráfico Nro. 35. Existencia de métodos eficientes en que la gerencia se asegura del funcionamiento de la empresa



Uno de los factores internos vinculantes en el proceso de desarrollo gerencial es la cultura organizacional, la cual engloba las generalidades de las percepciones y disposiciones de las personas y la organización, la coordinación y unificación de ambos elementos es de vital en la implantación de un proceso de desarrollo gerencial. Para atender esta situación se hizo preciso abordar tal tópico, consultando si existe algún concepto orientado a la cultura organizacional de la empresa, teniendo que el 69% respondió que no, el 23% que si y un 8% no contestó (ver gráfico Nro. 37), de igual forma, el 77%, respondió que la cultura organizacional es vinculante entre la planificación y ejecución de un programa de desarrollo gerencial, un 15% no lo considera así y el 8% no respondió (ver gráfico Nro. 38). Así mismo, el 62% considera que no existe en los miembros de la gerencia una convicción clara y

homogénea acerca la cultura de la organización de la empresa (ver gráfico Nro. 39) mientras un 23% señaló que no y un 8% no respondió.

Gráfico Nro. 36. Existencia de formas y procedimientos definidos para el funcionamiento de la empresa.

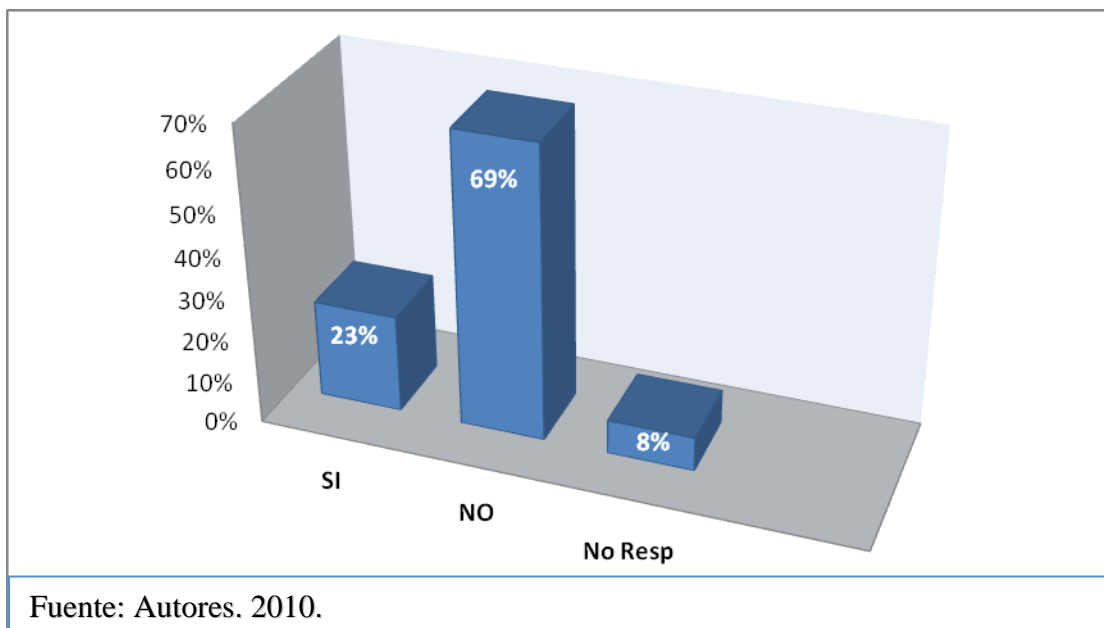


Como complemento de lo antes descrito el 100% de trabajadores de la gerencia en su totalidad afirman que mediante un programa de desarrollo gerencial se puede lograr un cambio de la cultura organizacional, gracias a la capacitación y formación como principales actores del desarrollo de gerentes, pero de igual manera en la misma proporción afirman que la cultura organizacional se encuentra influenciada por vicios o concepciones fuera de lugar que desvían a la misma de su misión como organización.

Casi que en una fuente de correlación directa con la cultura organizacional se encuentra la imagen que proyecta la organización a sus integrantes y al ambiente exterior. La imagen es la carta de presentación de cualquier ente empresarial, así mismo es el reflejo de su condición económica, estructural funcional en su actualidad y con la misma se puede hacer un bosquejo de su futuro estatus. Para el desarrollo gerencial el uso de la imagen de la empresa no es distinto de la generalidad del

quehacer organizacional, para que un programa de esta naturaleza goce de confianza y participación es necesario que principalmente los miembros de la empresa perciban una imagen sólida y confiable, en este sentido radica la importancia de la imagen para la implantación y adecuado funcionamiento de un programa de desarrollo gerencial.

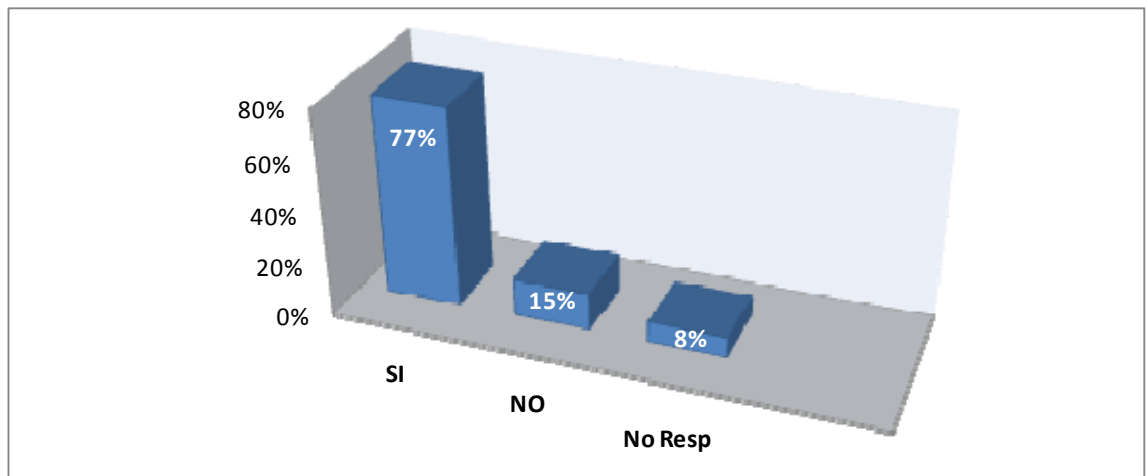
Gráfico Nro. 37. Existencia de conceptos en la empresa orientados a la cultura organizacional.



Para la detección y comprobación de la imagen de la empresa frente a sus trabajadores se hizo necesario la consulta sobre si la empresa proyecta una imagen sólida en los trabajadores, obtenido como resultado que el 70% manifiesta que no, mientras que un 30% (ver gráfico Nro. 40) dice que si. De igual modo, se procuró indagar acerca si la imagen proyectada por la empresa es vinculante o influyente en el desempeño actual y futuro de los trabajadores de la empresa, donde el 62% manifestó que no, el 30% si y un 8% no contestó (ver gráfico Nro. 41). En este sentido a pesar que la empresa no goza de buena imagen en la totalidad de sus trabajadores, éstos

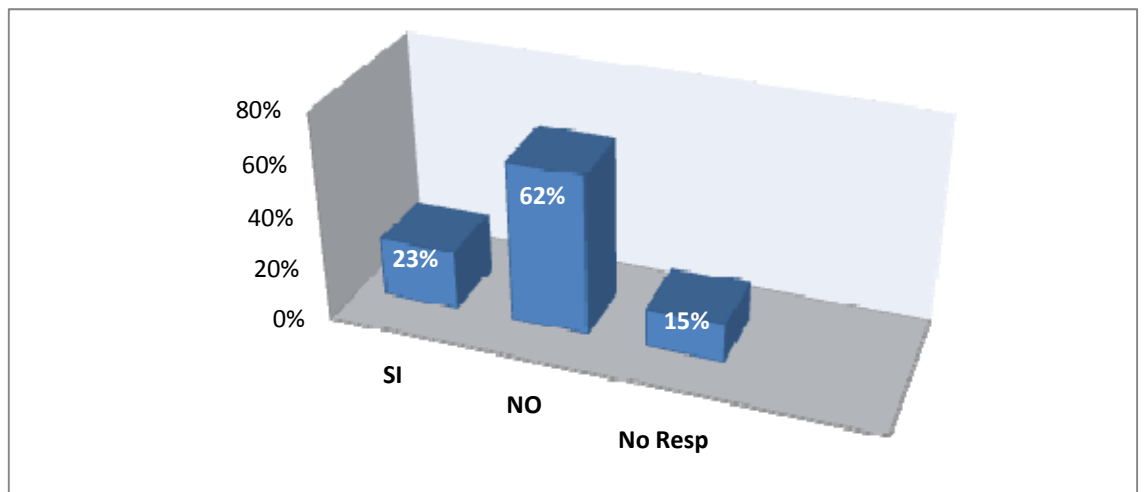
mantienen la certeza de involucrar su desempeño actual y futuro en la empresa influenciado por ésta.

Gráfico Nro. 38. Influencia de la cultura organizacional en la planificación y ejecución de un programa de desarrollo gerencial.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 39. Existencia en la alta gerencia de una convicción clara y homogénea de la cultura organizacional



Fuente: Autores. 2010.

A manera de constatar la imagen de la gerencia como un ente organizacional protagonista de los destinos de la empresa, se consultó si ésta poseía una imagen sólida, obteniendo que el 62% no lo considerara así, mientras que el 38% si (ver gráfico 42). Así mismo el 100% de los encuestados manifestó que la empresa no proyecta una imagen consolidada correspondiente a la misión y razón de ser de la misma, lo que origina una ruptura entre lo que se proyecta, lo que se debe y se quiere hacer. No obstante, el 100% manifestó que la imagen de la empresa ante sus trabajadores, puede mejorarse mediante un recurso de formación y capacitación, fundamentado en cada uno criterios de convivencia y de trabajo, de la misma manera que se crean valores organizacionales en pro de la satisfacción del logro de la empresa.

En cuanto a la influencia de los factores ambientales provenientes del exterior, éstos se consideran como una relación cconstituida por todos los factores de carácter económico, ambiental y sociopolítico, entre otros, que rodean a la empresa. Por tanto, se procuró constar la situación de la empresa derivada de la relación influyente con esto agentes externos.

Gráfico Nro. 40. Existencia de una proyección de imagen sólida de la empresa a los trabajadores.

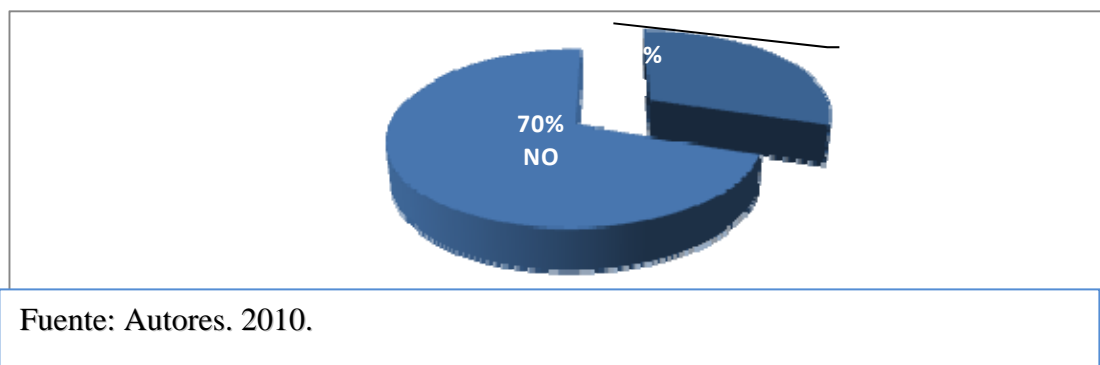
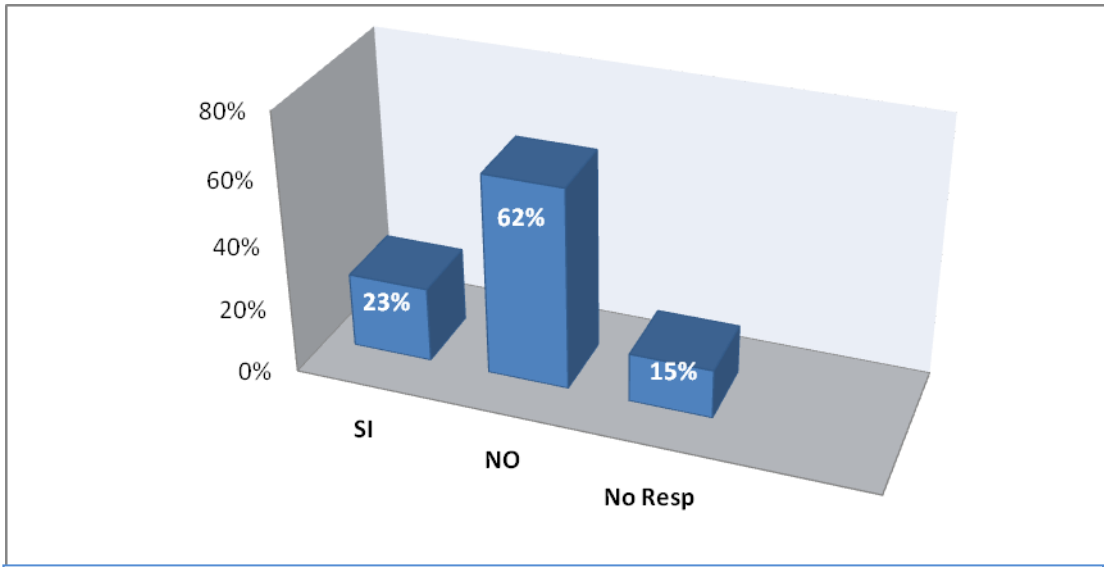
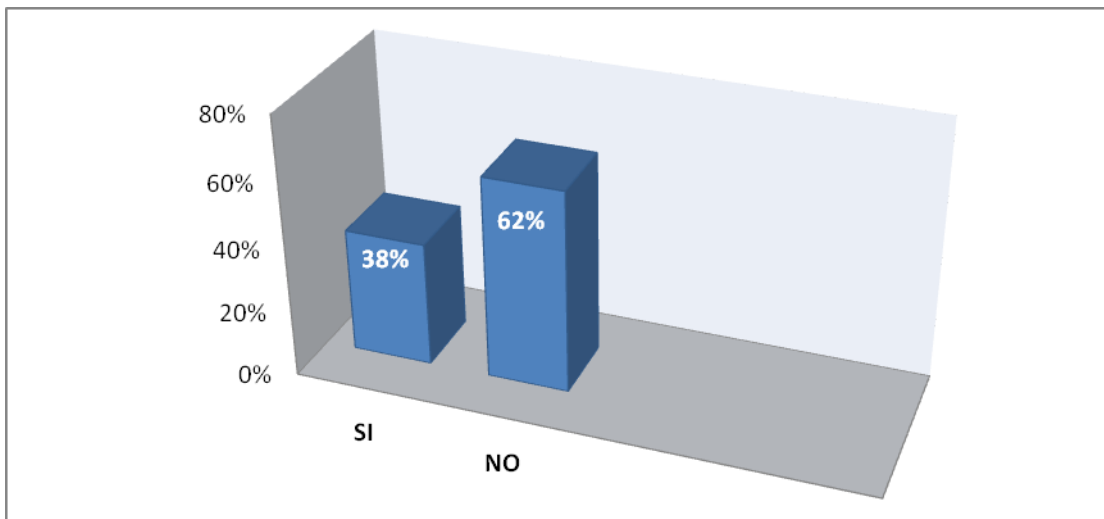


Gráfico Nro. 41. Influencia de la imagen de la empresa en el desempeño actual y futuro de sus trabajadores



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 42. Imagen sólida de la gerencia como ente organizacional protagonista de los destinos de la empresa.



Fuente: Autores. 2010.

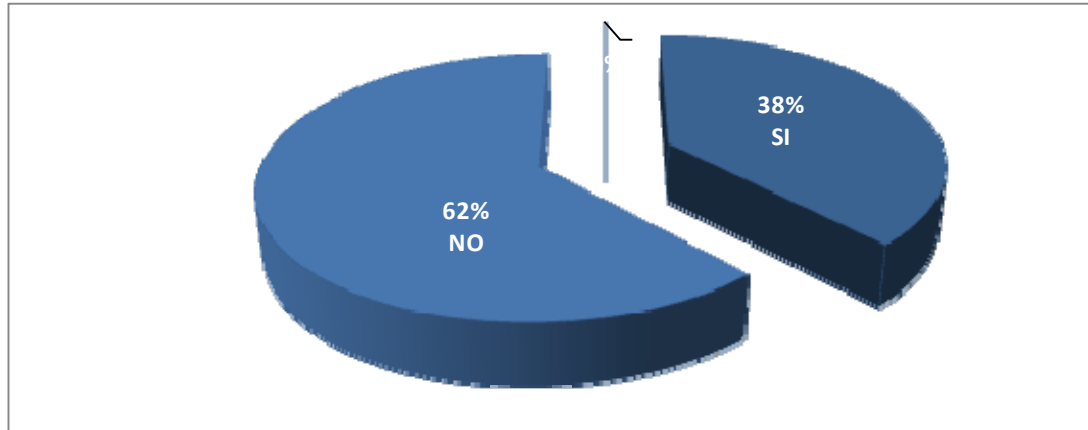
Para la detección de las condiciones derivadas de la influencia político-legislativo, en la investigación se fijó atención en ciertas interrogantes claves, en ese sentido, se procedió a verificar si se consideraba que la empresa se encuentra influenciada por la política propiciada por el Gobierno Nacional, obtenido que el 70% de los encuestados manifestó que sí, mientras que el 30% consideró que no (ver gráfico Nro. 43), de la misma manera, el 62% considera que la empresa es vulnerable ante el ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales, cuando cambian el flujo de las demandas y creencias sociales (ver gráfico Nro. 44), sólo el 38% opinó que no. En el mismo sentido, el 85% sobre 15% que opina que no, considera que la empresa realiza sus labores gerenciales dentro del marco de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal (ver gráfico Nro. 45).

Estos resultados mantienen la posición que Agroindustrial del Cacao, como parte de un proyecto piloto del Gobierno Nacional recibe asistencia de las distintas instancias de la nación, de igual manera bajo la asistencia del gobierno, la gerencia realiza todas su labores siguiendo los parámetros y políticas dictaminadas por directrices en materia gubernamental, sin embargo, el 100% de los trabajadores manifestó que no se sienten protegidos o amparados por un marco legal que le garantice sus condiciones como parte de la empresa.

Las condiciones económicas del ámbito donde se desarrolle la organización, influyen de manera directa no solo en los negocios propios de la empresa, sino en cualquier actividad desde el punto de vista gerencial, ya que depende de la percepción de la realidad económica de los miembros de la organización, lo que permitiría conformar un clima de seguridad y estabilidad organizacional.

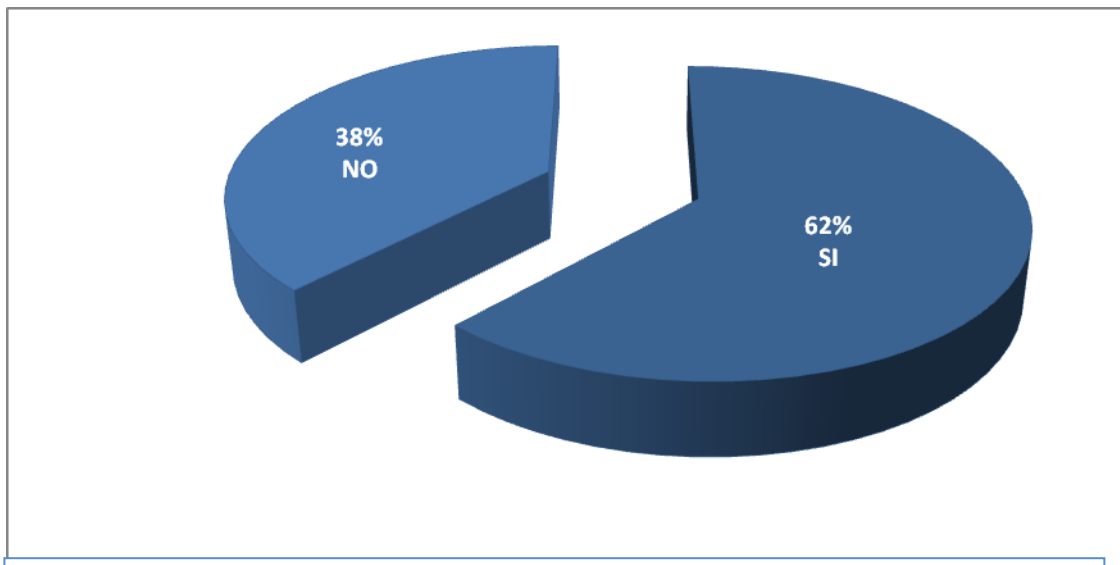


Gráfico Nro. 43. Consideración de la alta gerencia como un ente organizacional sólido.



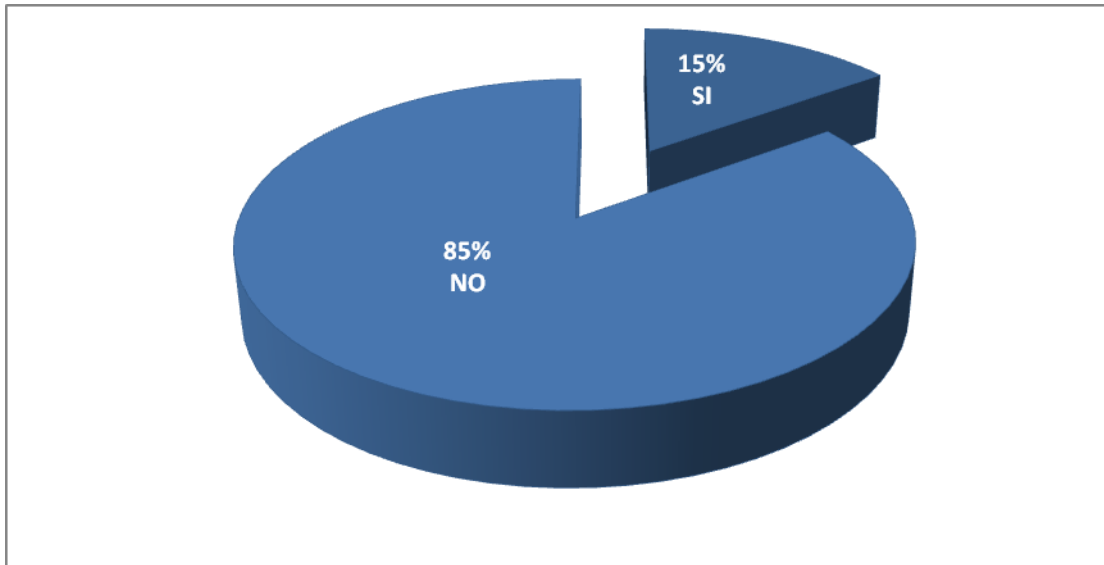
Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 44. Vulnerabilidad de la empresa ante el ambiente político, actitudes, acciones de legisladores y líderes políticos



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 45. Realización de las labores gerenciales dentro del marco legal y directrices políticas del Gobierno Nacional.



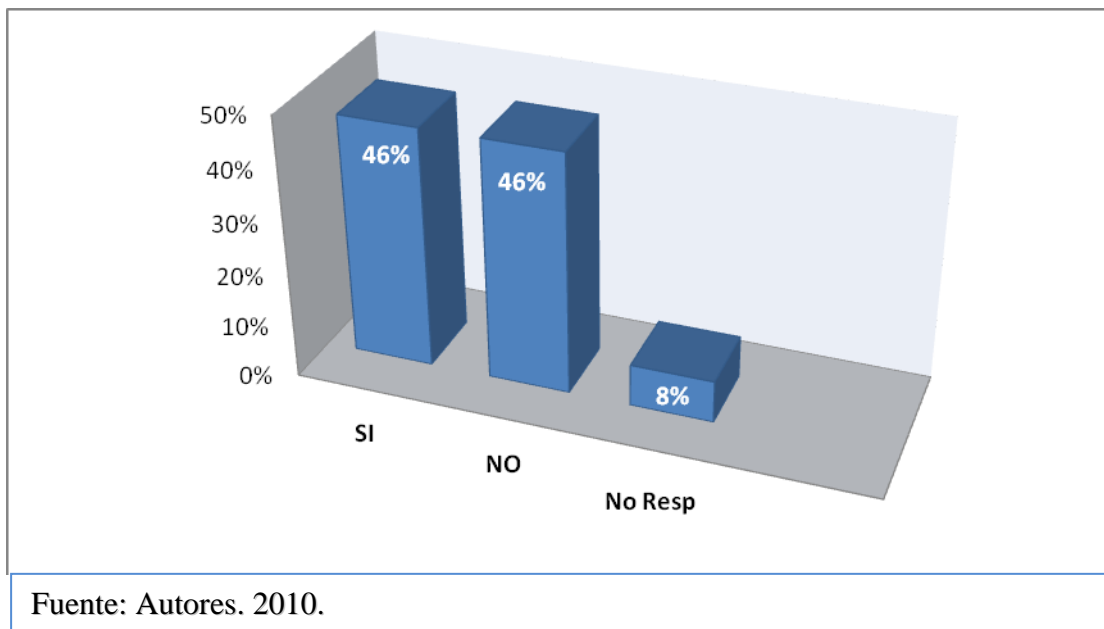
Fuente: Autores, 2010.

Las condiciones económicas representan un punto de partida o un factor decisivo en la implantación de cualquier tipo de plan que requiera de alguna inversión económica. Atendiendo a la naturaleza de este factor, se procedió a indagar de forma general sobre la percepción de los trabajadores sobre este tema; encontrándose que el 100% considera que las condiciones económicas del país han influenciado en el desarrollo de la empresa, así mismo consideran que toda gerencia debe tener una preparación sólida y constante en materia económica para responder a las exigencias de la economía del país. Estas afirmaciones demuestran una vez más la noción clara que poseen los encuestados en cuanto a la importancia de la preparación y capacitación para enfrentar situaciones implícitas en los cargos gerenciales.

En el mismo orden de ideas, el 46% (ver gráfico Nro. 46) considera que la percepción de la realidad económica por parte de los miembros de la organización y

en especial los de la gerencia, permitirá conformar un clima de seguridad y estabilidad organizacional, mientras que un 46% opinó que no y un 8% no respondió.

Gráfico Nro. 46. Percepción de la realidad económica influyente en los miembros de la organización, para la conformación de un clima de seguridad y estabilidad organizacional



El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlos y para que el gerente de una empresa pueda anticiparse y prepararse para este tipo de cambios, debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera.

La Empresa Agroindustrial del Cacao funciona bajo un esquema apegado al entorno social, por ser destinada a la producción de beneficios a la sociedad, bajo la modalidad de empresa de producción social, sin embargo para efectos de la presente

investigación, se hizo necesario abordar el tema social desde el punto de interés del desarrollo de habilidades y destrezas gerenciales.

En este sentido, el 70% de los encuestados considera que la empresa puede clasificar los elementos sociales que influyen en la gerencia, un 22% no lo cree así y un 8% (ver gráfico Nro 47) no contestó. Sin embargo, sólo el 62% considera al entorno social como influyente en el estilo de gerencia, mientras que el 38% no lo considera así (ver gráfico Nro. 48), con estas declaraciones, se puede constatar que la empresa está en la capacidad y el deber de tomar en consideración las situaciones que le ofrece el entorno social a la hora de gerenciar de forma apropiada.

En materia de planificación a niveles gerenciales, el 54% de los encuestados considera que no se presta atención a la temática social a la hora del establecimiento de planes gerenciales en la empresa, mientras que un 46% (ver gráfico Nro. 49) si lo considera así, de igual manera consideran en su totalidad que se debe realizar alguna reestructuración organizacional en la empresa para así atender a las nuevas exigencias sociales.

La condición de Empresa de Producción Social pone en un plano más difícil o más susceptible a la organización en materia social, sin embargo, en ésta consideran que en los actuales momentos no cumple con las funciones sociales según su misión.

De igual manera, se realizaron preguntas al personal de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, referentes al mercado laboral, y al consultar si la empresa contaba con suficiente solidez estructural para solicitar servicios gerenciales en el mercado de trabajo un, 70% (ver gráfico N° 49) indicó que no y un 30% no dio respuesta alguna.

Gráfico Nro. 47. Incidencia del entorno social en el estilo de gerencia de la Empresa.

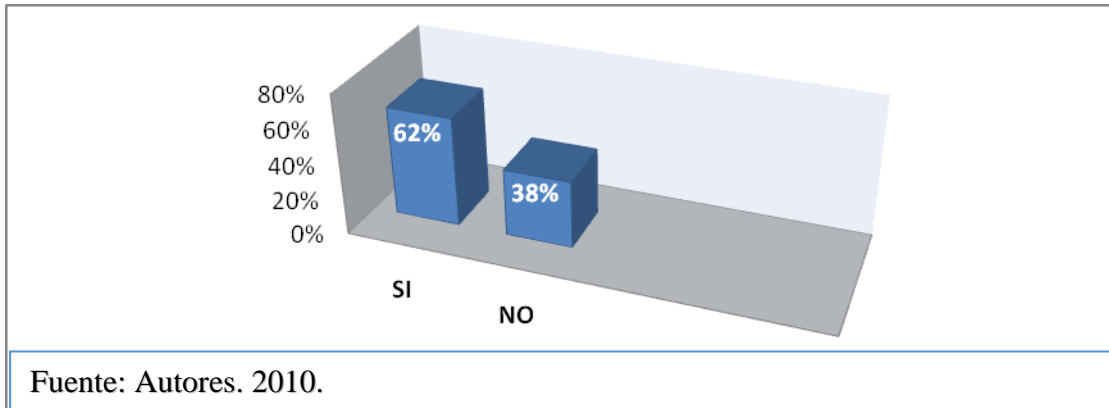
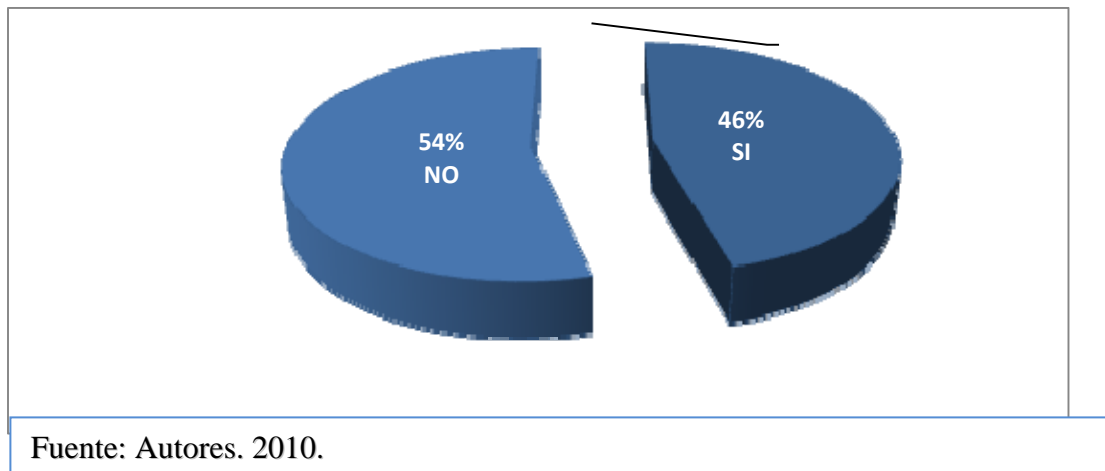


Gráfico Nro. 48. Consideración de la temática social a la hora del establecimiento de planes gerenciales en la empresa

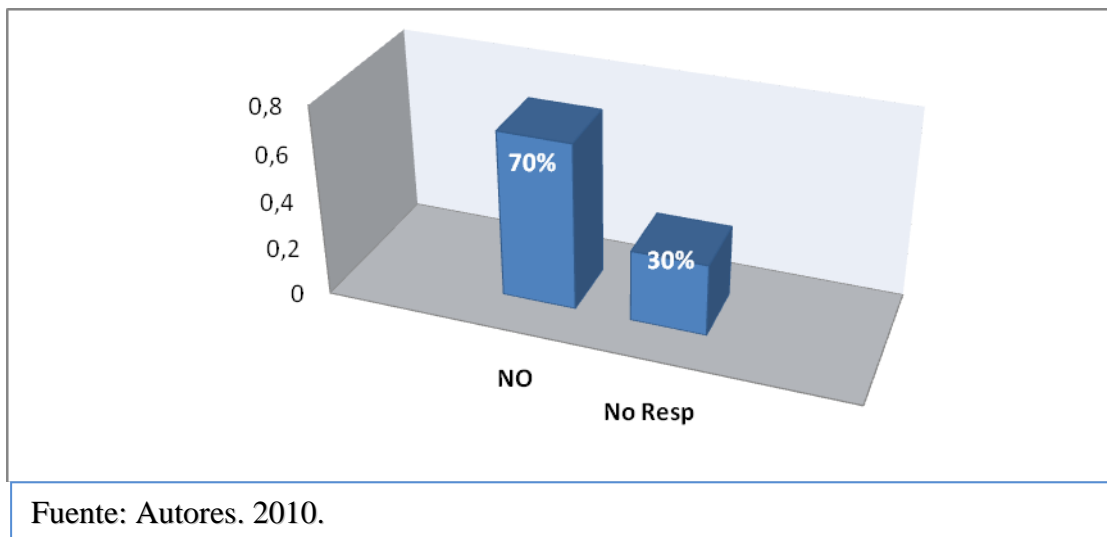


### 3.3.5 Componentes del Plan de Desarrollo Gerencial Requerido en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

En el establecimiento de cualquier programa o proceso de una organización, se hace necesario el previo sustento en un estudio sólido que permita la planeación de sus principales componentes y alcance del mismo, en el caso del desarrollo gerencial, se hace aun más necesario, pues por su alcance, inversión, impacto, entre otros, no se

puede diseñar ni plantearse un programa de tal magnitud en el vacío o sin el argumento previo.

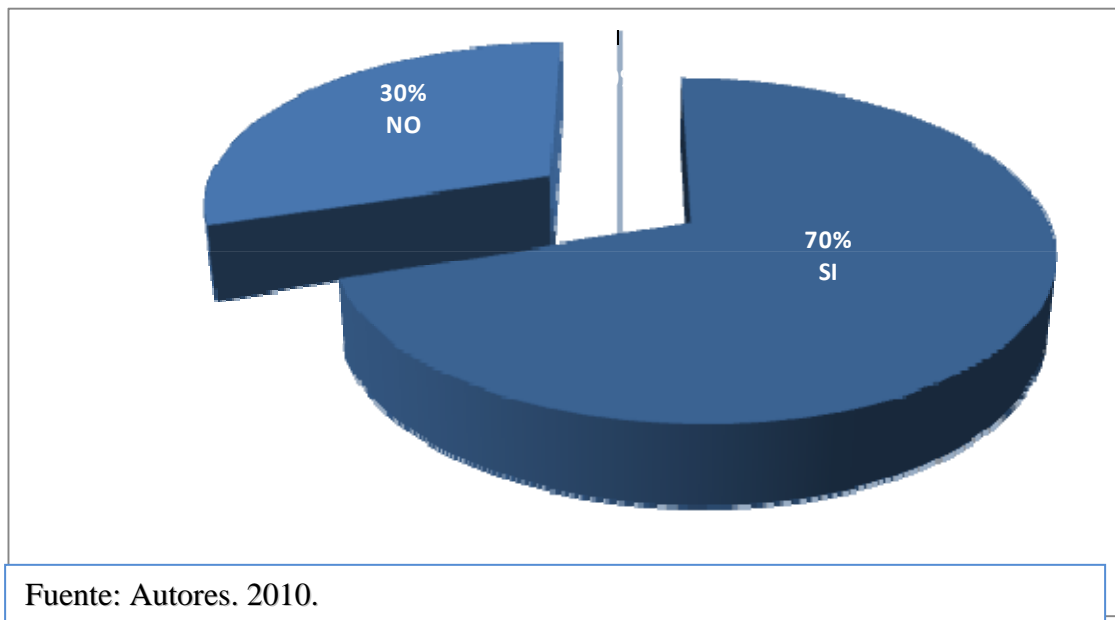
Gráfico Nro. 49. Solidez para solicitar servicios gerenciales



En la presente investigación se realizó un sondeo indicándoles a los encuestados si consideraban la importancia de la planificación como punto de partida de cualquier proceso que se desee implantar en la empresa, quedando de manifiesto que todo el personal gerencial conoce tal importancia. En el mismo orden de ideas, el 70% (ver gráfico Nro. 50) manifestó que no existe en la gerencia de la empresa una cultura basada en la planificación como parte del proceso administrativo y como medio para la evaluación y coordinación de los procesos organizacionales, solo el restante 30% manifestó que si existe tal convicción. En igual porcentaje los encuestados expusieron que la gerencia no reúne la información necesaria a la hora de establecer los planes organizacionales (ver gráfico Nro. 51). En este sentido, los trabajadores de la gerencia indicaron que los procesos en la empresa son realizados al azar o sin la debida planificación, lo cual es totalmente problemático, pues, sin la planificación no se sabe que rumbo tomar ni el modo en que debe funcionar algo; de

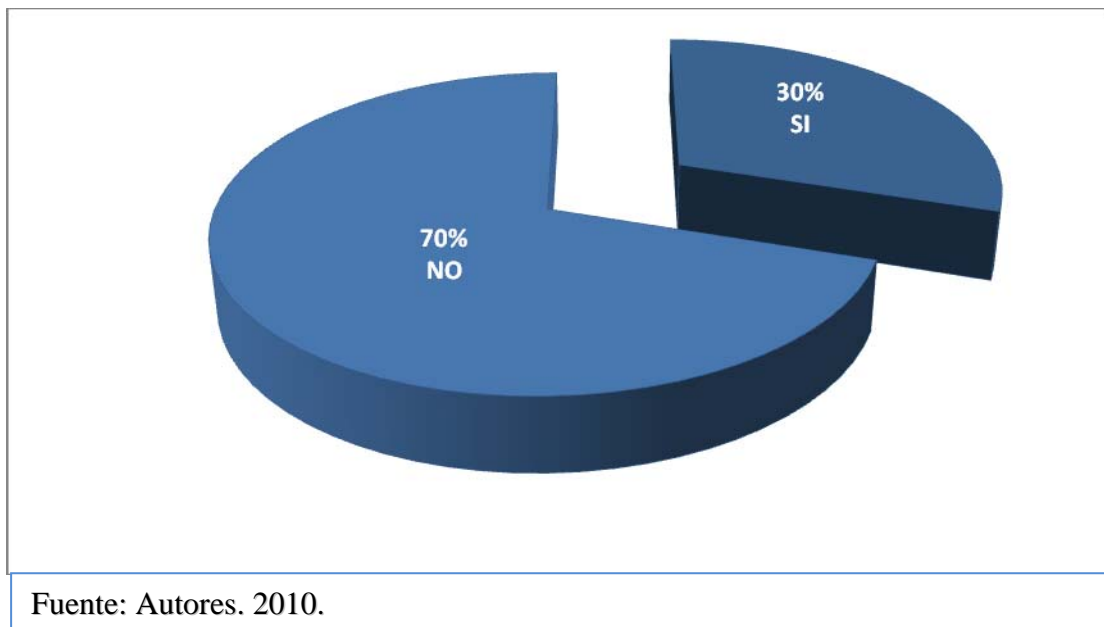
igual manera, al no establecerse objetivos sería más difícil dirigir y evaluar el desempeño del plan.

Gráfico Nro. 50. Existencia en la gerencia de una cultura gerencial basada en la planificación.



En el mismo contexto de la planificación estratégica del desarrollo gerencial, se indagó acerca si el cuerpo gerencial de Agroindustrial del Cacao se encuentra en la capacidad de llevar a cabo un proceso de planificación estratégica del talento humano, donde el 54% afirmó que si (ver gráfico Nro. 52), un 38% sostuvo que no y un 8% no contestó, esto pone de manifiesto que la mayoría considera a la administración del talento humano y a la gerencia de la empresa como entes organizacionales capaces de establecer planes orientados a la atención de personas vinculadas con la organización.

Gráfico Nro. 51. Recolección de información por parte de la gerencia a la hora de establecer planes organizacionales

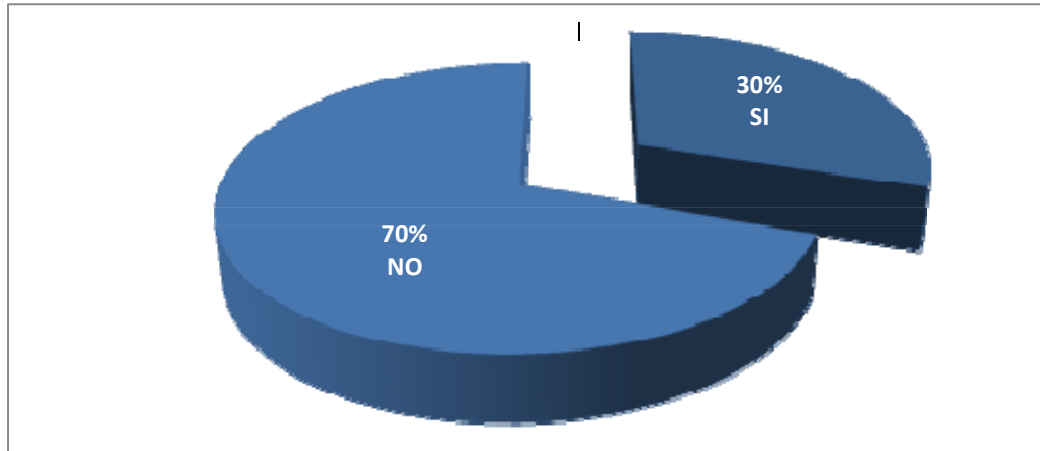


En cuanto a la determinación de los aspectos técnicos específicos vinculantes con el desarrollo gerencial, se procuró indagar si la planificación del desarrollo gerencial es una idea que represente novedad alguna en la gerencia del talento humano de la empresa, obteniéndose que el 77% manifestó que si, mientras que un 23% manifestó que no (ver gráfico Nro. 53).

Por último, a manera de cierre se les preguntó si consideran que la empresa está en las condiciones económicas, operativas, organizacionales y psicológicas para llevar a cabo un plan de desarrollo gerencial, el resultado, 54% dijo que no y un 46% afirmó que si, en contraste del valor de las dos opciones, la mayoría sostiene que en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, se reúnen las condiciones organizacionales para la implantación de un proceso tan importante, complejo y funcional como el desarrollo gerencial

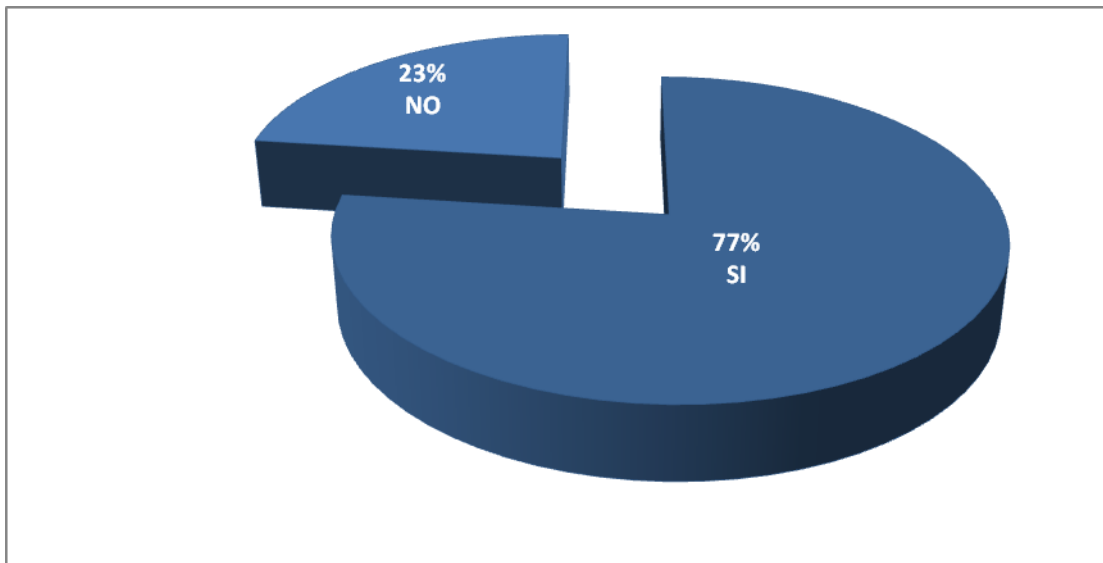


Gráfico Nro. 52. Capacidad del cuerpo gerencial de llevar a cabo un proceso de planificación estratégica del talento humano



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico Nro. 53: Consideración acerca de la planificación del desarrollo gerencial como una idea que represente novedad alguna en la gerencia del talento humano de la empresa.



Fuente: Autores. 2010.

## CONCLUSIONES

El desarrollo gerencial es una técnica de administración del talento humano, que permite a las organizaciones cultivar semillas gerenciales en el espíritu de las personas, para así poder cosechar gerentes en un futuro; por su mismo grado de complejidad y el impacto humano de este enfoque gerencial, en la presente investigación se indagó sobre sus principales componentes para luego analizar la situación con respecto al desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao de Cumana, estado Sucre, llegando a las siguientes conclusiones:

- Cuadros gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao
  - No existe una constitución sólida o formal de los cuadros gerenciales.
  - La alta gerencia no propicia esfuerzos ni recursos en la constitución de un inventario de personal gerencial y mucho menos de los cuadros gerenciales.
  - A pesar de no estar constituidos formalmente, desde la perspectiva del funcionamiento, la gerencia se encuentra constituida por trabajadores que en su mayoría no reúnen los requisitos intelectuales y profesionales para ocupar tales posiciones.

- A pesar de las irregularidades en la constitución, identificación y tratamiento de los cuadros gerenciales, éstos asumen la posición de estar dispuestos a la formación con miras al crecimiento profesional y personal.
  
  - Aunque desde el punto de vista del crecimiento de los cuadros se observa un estancamiento o atraso, la situación se presenta corregible con programas de capacitación en los cuales los trabajadores gerenciales de agroindustrial del Cacao manifiestan estar dispuestos a participar.
  
  - En la Empresa no existe ningún ente que facilite el proceso de capacitación de los cuadros gerenciales.
  
  - La gerencia no manifiesta interés en la consolidación de los cuadros gerenciales ni en el inventario de personal gerencial como una considerable herramienta, que facilita el proceso de planificación y organización de la empresa y el trabajo.
- Experiencias de trabajo en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

En cuanto a lo referente al las experiencias de trabajo, como factor vinculante en la relación del desarrollo gerencial y los trabajadores de la organización se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Los trabajadores reconocen que la ubicación jerárquica de una persona en la organización define las relaciones y los deberes de este para con la organización.
- El proceso de análisis y descripción de cargos, como técnica en el proceso de asignación y evaluación de cargos, presenta deficiencias en la Empresa de Producción Social agroindustrial del Cacao, sin embargo, pese a esto los trabajadores del área de la gerencia manejan cierto grado de información en cuanto a nociones teóricas generales del posicionamiento y análisis del cargo.
- Por no existir un análisis y control de cargos permanente o periódico en la administración del talento humano, la mayoría de los puestos de trabajo existentes en Agroindustrial del Cacao, están obsoletos o no se adaptan a la realidad administrativa.
- Desde la perspectiva del salario, en los trabajadores la paga recibida por los servicios prestados a la empresa, no representa ningún estímulo o satisfacción, lo que en este sentido no permite ver a la experiencia de trabajo como algo satisfactorio.
- Los sueldos no se encuentran asignados según la responsabilidad con la organización ni la posición jerárquica del empleado, en este sentido los trabajadores del área de la gerencia no se encuentran motivados al trabajo, ya que, no se toma en cuenta el esfuerzo ni la formación del trabajador a la hora de la remuneración.

- La política de asignaciones salariales en Agroindustrial del Cacao no se adapta a los requerimientos y expectativas de su personal gerencial.
  
- En materia de imagen corporativa ante sus trabajadores, la empresa no proyecta una imagen cónsona, ni estable en materia de seguridad laboral económica, financiera y física.
  
- Agroindustrial del cacao no cuenta con ningún equipo o ente organizacional que se encargue de despertar en los trabajadores una sensación de seguridad laboral.
  
- Los trabajadores consideran su aporte a la organización como importante, ya que su posición en el trabajo les hace sentir útiles e importantes en la empresa.
  
- En cuanto al desarrollo gerencial enfocado desde una prospectiva global, como responsabilidad directa de la alta gerencia y desde las generalidades que abordan las condiciones de trabajo y sus factores más influyentes, la gerencia no acomete ninguna acción en pro de consolidar al cuerpo gerencial, mediante acciones y políticas que promuevan en los mismos actitudes y aptitudes al trabajo.
  
- La ubicación, análisis, beneficios y deberes de los ocupantes de los cargos gerenciales, a efectos de la situación que presenta Agroindustrial del Cacao, no son los ideales para que funcione de manera oportuna un programa de desarrollo gerencial.

- La alta gerencia de la empresa, está al tanto de las nociones generales y de la importancia de las principales características de las condiciones de trabajo y sin embargo, no prestan la atención necesaria.
- Entrenamiento en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

En cuanto al entrenamiento, como medio fundamental del proceso de capacitación y fortalecimiento del talento gerencial en las organizaciones, se pudo observar que:

- Los trabajadores de la gerencia están conscientes que el entrenamiento es una relación de intercambio personal donde interactúan dos personas, el líder y el subordinado. Así mismo, manifiestan que mediante un programa de entrenamiento se agrega valor a las partes que interactúan entre sí, y como consecuencia directa aporta valor agregado al talento humano de la organización.
- El talento gerencial considera a la planificación como un factor indispensable en la formulación de un programa de entrenamiento, sin embargo en contraste con la práctica, porque la empresa no cuenta con ningún plan de entrenamiento.
- El entrenamiento en la empresa atraviesa por una fuerte crisis funcional al no recibir la debida atención por parte de la gerencia.
- El entrenamiento como herramienta garante del talento y la operatividad de los trabajadores de una organización, en agroindustrial del Cacao no satisface las

expectativas al desplegarse con la eficacia y la eficiencia que requiere la naciente administración de la empresa.

- Ambiente Global en la Empresa de producción Social Agroindustrial del Cacao:

El desarrollo gerencial necesariamente tiene que ubicarse dentro de un ámbito organizacional, tomando en cuenta los principales componentes referidos al ambiente global en el cual se desenvuelve tanto en su interior como exterior, por lo que se concluye que:

- En la gerencia de la empresa se está consciente que en todo ambiente organizacional convergen dos factores importantes el contexto referido al ambiente interno y el ambiente externo.
- En la empresa se considera necesario para la implantación de cualquier proceso organizacional la delimitación y ubicación del mismo en un ambiente, quedando claro con esto, que los mismos manejan conocimientos teóricos o generales acerca la importancia que radica ubicar a la organización en un ámbito.
- La Gerencia General de la empresa no vierte esfuerzos o interés por las condiciones elementales de la organización.
- Las condiciones referentes al clima organizacional de la empresa agroindustrial del cacao no son las más adecuadas y no responden a la sinergia o armonía que demanda la consecución de los objetivos organizacionales.

- No cuenta con un estilo de gerencia debidamente constituido o formalizado.
  
- La conducción de la empresa presenta cierto grado de incertidumbre por lo relativamente nuevo del enfoque de funcionamiento como empresa de producción social.
  
- La gerencia no hace uso de los enfoques y estudios en materia de gerencia, dejando de un lado teóricos sobre la conducción de las organizaciones.
  
- La Empresa, como parte de un proyecto piloto del Gobierno Nacional, recibe asistencia de las distintas instancias de la nación, de igual manera, bajo la asistencia del gobierno, la gerencia realiza todas sus labores siguiendo los parámetros y políticas dictaminadas por directrices en materia gubernamental.
  
- Los trabajadores del área de la gerencia reconocen que las condiciones económicas representan un punto de partida o un factor decisivo en la implantación de cualquier tipo de plan que requiera inversión económica.
  
- Las condiciones económicas del país han influenciado en el desarrollo de la empresa, por ende la gerencia debe tener una preparación sólida y constante en la materia para responder a las exigencias de la economía del país.



- La percepción de la realidad económica que perciben los miembros de la organización y en especial los de la gerencia, permite conformar un clima de seguridad y estabilidad organizacional.
- El acto económico del país influye en el clima de seguridad de la empresa, poniéndose de manifiesto la relación existente, que vincula este hecho con un proceso de desarrollo gerencial.
- En la Empresa se reconoce que los dictámenes económicos pueden impactar con las políticas organizacionales en torno al desarrollo gerencial.
- La planificación a niveles gerenciales, no toma en cuenta la temática social a la hora del establecimiento de planes gerenciales en la empresa, pues se considera que no atiende las nuevas exigencias del entorno social.
- Existe poco interés de las personas para formar parte del personal gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao.
- Plan Estratégico en el Desarrollo Gerencial

En cuanto al plan estratégico de desarrollo gerencial, se concluye que en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao:

- Los procesos que se realizan en la empresa se hacen sin la debida planificación, lo que coloca a la empresa en una especie de desvío de su norte empresarial y en la minusvalía para de ejercer las funciones de dirección y control.

- La administración del talento humano y a la gerencia de la empresa, se consideran como entes organizacionales capaces de establecer planes orientados a la atención de personas vinculadas con la organización, sin embargo, estos no trabajan en conjunto en el establecimiento de planes y estrategias dirigidas a la atención efectiva del desarrollo del talento organizacional.
  
- En cuanto a la determinación de los aspectos técnicos de la planificación, la planificación del desarrollo gerencial, es una idea que representa novedad en la gerencia de la empresa.
  
- No se manejan conocimientos acerca lo que representa un programa de desarrollo gerencial.
  
- Se desconoce o no se trabaja en pro de garantizar un entrenamiento y fortalecimiento continuo del conocimiento del talento gerencial.

## **RECOMENDACIONES**

En vista de los resultados obtenidos en el análisis de la situación que acontece en la Empresa de producción Social Agroindustrial del Cacao en materia de desarrollo gerencial, se hace preciso que la empresa para fomentar un proceso de tal índole, considere las siguientes recomendaciones:

- Referente a Cuadros gerenciales en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao
  - Constituir de manera sólida y formal los cuadros gerenciales.
  - Constituir un inventario de personal gerencial partiendo desde los cuadros gerenciales hasta la alta gerencia, a manera de tener estratificado el talento humano apto para la gerencia en la empresa.
  - La gerencia debe estar constituida por trabajadores que reúnan los requisitos intelectuales y profesionales para ocupar posiciones gerenciales.
  - Fomentar programas de capacitación en los cuales los trabajadores gerenciales de agroindustrial del Cacao participen de manera formal.
  - Constituir en la Empresa un ente que facilite el proceso de capacitación de los cuadros gerenciales.

- La gerencia debe manifestar interés en la consolidación de los cuadros gerenciales y en el inventario de personal gerencial como una considerable herramienta, que facilita el proceso de planificación y organización de la empresa y el trabajo.
- En materia de Experiencias de Trabajo en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, se recomienda:
  - Mantener en los trabajadores la convicción de reconocer que la ubicación jerárquica de una persona en la organización define las relaciones y los deberes de este para con la organización.
  - Proveer incentivos éticos, morales y financieros para la implantación de un formal de análisis y descripción de cargos en la Empresa de Producción Social agroindustrial del Cacao, pues los trabajadores del área de la gerencia manejan cierto grado de información en cuanto a nociones teóricas generales del posicionamiento y análisis del cargo.
  - Constituir un análisis y control de cargos permanente o periódico en la administración del talento humano, para evitar que los puestos de trabajo existentes no se encuentren obsoletos o no se adapten a la realidad administrativa.

- Modificar el salario de los trabajadores para que la paga recibida por los servicios prestados a la empresa, represente un estímulo o satisfacción, lo que permitiría ver a la experiencia de trabajo como algo satisfactorio.
  
  - Asignar los sueldos según la responsabilidad con la organización y la posición jerárquica del empleado, a razón que los trabajadores del área de la gerencia se encuentren motivados al trabajo.
  
  - Adaptar la política de asignaciones salariales en Agroindustrial del Cacao a los requerimientos y expectativas de su personal gerencial.
  
  - Realizar esfuerzos en la empresa por proyectar una imagen cónsona y estable en materia de seguridad laboral económica, financiera y física.
  
  - Constituir un equipo o ente organizacional que se encargue de despertar en los trabajadores una sensación de seguridad laboral.
  
  - La gerencia debe realizar estrategias en pro de consolidar al cuerpo gerencial a su cargo mediante acciones y políticas que promuevan en las mismas actitudes y aptitudes al trabajo.
- En lo referente al entrenamiento en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao

- Seguir estimulando en los trabajadores la convicción que el entrenamiento es una relación de intercambio personal donde interactúan dos personas, el líder y el subordinado, y que mediante un programa de entrenamiento se agrega valor a las partes que interactúan entre si, y como consecuencia directa aporta valor agregado al talento humano de la organización.
  - Diseñar y constituir un programa que se oriente básicamente a la atención de un plan de entrenamiento.
  - El entrenamiento debe recibir la debida atención por parte de la gerencia.
- En cuanto al ambiente Global en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao:
    - Seguir fomentando en la masa gerencial la certeza que en todo ambiente organizacional convergen dos factores importantes, el contexto referido al ambiente interno y el ambiente externo.
    - La Gerencia General de la empresa debe reunir esfuerzos o interés por las condiciones elementales de la organización.
    - Reacondicionar las características referentes al clima organizacional de la empresa a manera de lograr que éstas sean las más adecuadas y que respondan a la sinergia o armonía que demanda la consecución de los objetivos organizacionales.

- Aplicar una forma, estructura y método en la manera de gerenciar a la empresa.
- Hacer uso en la gerencia de los enfoques y estudios en materia de gerencia.
- Seguir recibiendo la asistencia de las distintas instancias de la nación, de igual manera bajo la asistencia del gobierno. Y realizar las labores siguiendo los parámetros y políticas dictaminadas por directrices en materia gubernamental.
- Mantener la convicción que las condiciones económicas representan un punto de partida o un factor decisivo en la implantación de cualquier tipo de plan que requiera inversión económica.
- Tomar medidas financieras y administrativas, para enfrentar las susceptibilidades en la empresa como consecuencia de las condiciones económicas.
- Tomar en cuenta la temática social para la planificación a niveles gerenciales
- Reorganizar los lineamientos y planes para que la empresa pueda cumplir con sus funciones sociales según su misión
- En cuanto al plan estratégico en el desarrollo gerencial se recomienda:
  - Realizar en la empresa procesos basados en una debida planificación estratégica, implantación y evaluación del desarrollo gerencial.

- La administración del talento humano y a la gerencia de la empresa, deben trabajar en conjunto para el establecimiento de planes y estrategias dirigidas a la atención efectiva del desarrollo del talento organizacional.
- Realizar instrucciones y documentación acerca la idea que representa en la gerencia de la empresa un programa estratégico de desarrollo gerencial.



## **BIBLIOGRAFIA**

### **Textos:**

ALVAREZ, Martín. (1998). Manual de competitividad. Editorial Panorama. México.

ARIAS, Fidias. (2006). El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme, C.A. Venezuela.

ARMSTRONG, Michael. (1991). Manual de técnicas gerenciales. Fondo editorial Legis. Colombia.

BERNAL, Cesar. (2006). Metodología de la investigación. Editorial Pearson Educación. México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, interamericana Editores. México.

HURTADO, Jacqueline. (2001). El proyecto de investigación, Editorial fundación Sypal. Venezuela.

KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz (2004). Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana editores. México.

MÉNDEZ, Carlos. (2008). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales. Editorial Limusa.

PÉREZ-MENA, Luis. (1999). Gotas gerenciales venezolanas. Editorial Prentice Hall. México.

PINTO, Roberto. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. Editorial Mc Graw Hill. México.

SACHSE, Matthías (1990). Planeación estratégica en empresas publicas. Editorial Trillas. México

VILLEGAS, José. (1991). Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y metodológico. Editorial Texto, SRL. Venezuela.

**Leyes:**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Nro. 5.453. Venezuela.

**Trabajos Académicos:**

BELLO, Domingo. (2004). Relación existente entre el nivel de capacitación y las exigencias actuales y futuras. Caso: División de Administración del Ministerio de Infraestructura región Sucre Carúpano. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo Sucre-Carúpano. Venezuela.

MUÑOZ, Johanna. (2003). Lineamientos estratégicos para mejorar el desarrollo gerencial en la empresa Westward Internacional Aluminium C.A (WESTALCA) Puerto Ordaz- Edo. Bolívar. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar. Venezuela.

RIVERA, Leandro y Rivera, Lisandro (2003). El desarrollo de recursos humanos a nivel de las jefaturas de área en la empresa PROPISCA, S.A, Municipio Bermúdez, estado Sucre (Enero-Junio 2003) Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Venezuela.

SALGADO, Daixy. (2009). El liderazgo y su influencia en la adopción de los principios y valores en la cooperativa “la Unión Cooperativa Agroindustrial del Cacao” R.L. Cumaná- Edo. Sucre, año 2008. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Venezuela.

**Directorio Web:**

CABRERA, Elizabeth. (01/02/2010). Componentes del ambiente administrativo.  
(Disponible en: <http://www.monografias.com>)

FERNÁNDEZ, Eduardo. (01/02/2010). Concepto de auditoría. (Disponible en:  
<http://www.CFTsoeduc.com>)

GALLARDO, Abel. (01/02/2010). La necesidad de sistemas de medición del  
desempeño. (Disponible en: <http://www.gerenciasalud.com>)

HARALD, Solas y asociados. (01/02/2010). Definición de cuadros de reemplazo.  
(Disponible en: <http://www.solaas.com.ar>)

MARÍN, Alexis A. (01/02/2010). La nueva era de las empresas de producción social.  
(Disponible en: <http://www.wikipedia.com>)

MÉNDEZ, Alberto. (01/02/2010). El proyecto EPS: empresas de producción social  
(disponible en: <http://www.soberania.org>)

PÉREZ, Valieti. (01/02/2010). Qué son las Empresas de Producción Social EPS.  
(Disponible en: <http://www.pdvsa.com>)

RONDA, Guillermo. (01/02/2010). El hombre y el proceso de trabajo. (Disponible  
en: <http://www.gestiopolis.com>)

SÁEZ, Tania. (01/02/2010). Programa de formación para las Empresas de Producción  
Social enfocados al desarrollo territorial venezolano. (Disponible en:  
<http://www.eumed.net>)

SALINAS, Oscar. (01/02/2010). Formación y capacitación del talento humano.  
(Disponible en: <http://www.wikipedia.com>)

## **ANEXOS**

---

**CUESTIONARIO.**  
**DESARROLLO GERENCIAL EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN**  
**SOCIAL**  
**AGROINDUSTRIAL DEL CACAO, CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

---

**I CUADROS GERENCIALES.**

**A. Formación de los cuadros gerenciales.**

1. ¿Considera Ud. que los cuadros gerenciales son un componente integral de la gerencia de una organización?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
2. ¿Tienen en la empresa un inventario del personal gerencial que la integra?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
3. ¿Se pueden identificar en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao los Cuadros Gerenciales?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
4. ¿Existen en la Empresa Agroindustrial del Cacao cuadros gerenciales definidos? Si su respuesta es afirmativa continúe, de lo contrario pase a la pregunta Nro. 6.  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
5. ¿Se brinda alguna formación especial a los Cuadros Gerenciales de la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
6. ¿Considera Ud. que un programa de formación gerencial es necesario para desarrollar internamente el personal requerido para satisfacer las

<p>necesidades de la organización?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>7. ¿La formación a nivel gerencial determina una acción en pro de estimular el crecimiento de las habilidades los cuadros gerenciales?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>8. ¿Las estructuras educativas representan un factor importante en la formación profesional de un gerente?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>9. ¿Considera Ud. que las estructuras educativas proveen la capacidad técnica y administrativa requerida por los gerentes?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>10. ¿Se promueve el desarrollo de habilidades técnicas en la formación de los trabajadores del área gerencial en la empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>11. ¿Las estructuras educativas en sus programas de formación incluyen planes orientados a capacitar en relación a la comprensión real de los problemas humanos y de las organizaciones en función de las características cambiantes del medio en que se actúa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>12. ¿Se brinda formación al personal gerencial de la Empresa Agroindustrial del Cacao en materia de fomentar la habilidad humana?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>13. ¿Se da formación al personal de la empresa Agroindustrial del Cacao en pro de estimular el desarrollo de la habilidad conceptual?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>14. ¿Se compenentran los diferentes niveles jerárquicos de la Empresa Agroindustrial del Cacao para lograr el beneficio del conocimiento?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>

<p>15. ¿Se refuerza desde la alta gerencia de la Empresa Agroindustrial del Cacao el sentido de compromiso y dedicación del hombre hacia la Empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>16. ¿Cree Ud. que la constitución sólida y bien formada de los cuadros gerenciales de la Empresa, le brindan la posibilidad de contar con un equipo capaz de enfrentarse a los nuevos retos?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>17. ¿Considera usted que la constitución y formación de los cuadros gerenciales representa algún gasto de recurso, tales como: Tiempo, material, humano, financiero, entre otros?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>18. ¿Se hace algún tipo de inversión de los recursos mencionados en la pregunta anterior, en la consolidación de los cuadros gerenciales de la empresa?, de ser afirmativa la respuesta especifique con una equis (X) cuales.</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p> <p>Tiempo___, Material___, Humano___, Financiero___</p>
<p>19. ¿Cree Ud. que el valor de conocimiento en los cuadros gerenciales es un aporte a la organización?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>20. ¿Es vital que las personas que ocupan cargos gerenciales estén debidamente preparadas o reúnan un perfil correspondiente al puesto?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>21. ¿Cree Ud. que la persona que desea desarrollarse como gerente debe poseer una formación profesional básica en un campo definido de un conocimiento a fin con tal actividad, que le permita contar con una serie de expectativas culturales y profesionales?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>

22. ¿Considera Ud. indispensable que los profesionales de la gerencia deben haber cursado administración, bien como carrera profesional, o bien como campo de especialización con el propósito? a)SI ___ b)NO___
23. ¿Observa Ud. algún esfuerzo o actitud que demuestre que los gerentes de la empresa, se preocupan por desarrollo y fortalecimiento de la gerencia? a)SI ___ b)NO___
24. ¿Establece la gerencia factores válidos de coordinación y control de actividades, que aseguren el normal y eficaz funcionamiento de la organización? a)SI ___ b)NO___
25. ¿Se evidencia algún dominio de metodologías modernas y adecuadas a las necesidades de la organización por parte de la gerencia? a)SI ___ b)NO___
26. ¿Se esfuerza la gerencia en la formación de equipos compactos y motivados para el logro de los fines organizacionales? a)SI ___ b)NO___

## II EXPERIENCIAS DE TRABAJO.

### A) Posicionamiento según el Cargo.

27. ¿Considera Ud. Que la posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización? a)SI ___ b)NO___
28. ¿Cree Ud. que la ubicación de un cargo en la empresa define el nivel jerárquico, para determinar una subordinación y sus subordinados? a)SI ___ b)NO___
29. ¿Posee la empresa un sistema de ubicación jerárquico según el cargo que se desempeña en la misma? a)SI ___ b)NO___



<p>30. ¿Existe en la Empresa un sistema de diseño de cargos? De ser afirmativa la respuesta continúe, de lo contrario pase a la pregunta Nro. 34.</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>31. ¿Que dependencia de la empresa se dedica al diseño de los cargos?</p> <p>_____</p>
<p>32. ¿El análisis del cargo se basa en la forma o descripción que realizan los gerentes a los puestos de trabajo en forma individual?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>33. ¿En caso de no existir o que presente fallas, estaría Ud. de acuerdo en formar o reformular el sistema de descripción y análisis de cargo de la empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>34. ¿Considera Ud. que las actuales estructuras de los puestos de trabajo existentes en la empresa siguen respondiendo a las exigencias del entorno laboral?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>35. ¿El rediseño de un cargo en la empresa puede darse en el momento y la forma que la situación así lo requiera?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>37. ¿Percibe Ud. Que su cargo carece de atención o no se le brinda la atención que merece?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>38. ¿Siente Ud. que realiza su trabajo en forma adecuada en función de los planes y las especificaciones de su cargo?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>39. ¿Le parece adecuada la forma en que se gestiona la administración de los cargos en la empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>

<p>40. ¿Percibe algún desgaste innecesario en el talento humano de la organización producto del desinterés en el cargo que se ocupa?</p> <p>a)SI ____</p> <p>b)NO__</p>
<p>41. ¿Ha sentido la necesidad de abandonar su cargo y buscar mejores posibilidades de trabajo fuera de la empresa? Si su respuesta es afirmativa procesa con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta Nro. 43.</p> <p>a)SI ____</p> <p>b)NO__</p>
<p>42. Con qué frecuencia?</p> <p>a) Muchas veces ____</p> <p>b) Moderadas veces ____</p> <p>c) Pocas veces ____</p>
<p>43. ¿La gerencia de la empresa invierte en programas orientados al mejoramiento de los cargos con objeto de mejorar la calidad de vida en el trabajo y la relación de las personas con su organización?</p> <p>a)SI ____</p> <p>b) _____ NO__</p>
<p>44. ¿Cómo considera Ud. los programas de mejoramiento?</p> <p>a)Inversión__</p> <p>b)Gasto__</p> <p>c)</p>
<p><b>B) Análisis y Evaluación de Cargo:</b></p>
<p>45. ¿Considera Ud. necesario el análisis de los puestos?</p> <p>a)SI ____</p> <p>b) _____ NO__</p>
<p>46. ¿Se realiza en la empresa el análisis de puesto? Si su respuesta es afirmativa, continúe de lo contrario pase a la pregunta Nro. 48.</p> <p>a)SI ____</p> <p>b)NO__</p>
<p>47. ¿Recuerda cuando fue la última vez (especifique)?</p> <p>_____</p>

<p>48. ¿Se encuentran los cargos en la Empresa determinados según los requisitos intelectuales?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>49. ¿Se toma en cuenta los requisitos intelectuales para la asignación de puestos estratégicos claves en la Empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>50. ¿Considera Ud. importante la ordenación del personal de la empresa según su preparación intelectual?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>51. ¿Se encuentran los cargos de la empresa ordenados según los requisitos físicos?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>52. ¿Se toman en cuenta los requisitos físicos para la asignación de puestos estratégicos claves en la Empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>53. ¿Considera Ud. necesario que para ocupar algún cargo gerencial se requiera de cierta condición física?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>54. ¿Se encuentran los cargos en la empresa orientados según el grado de responsabilidad?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>55. ¿Se considera Ud. en plena disposición y entrega al desempeño de su cargo en la empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>56. ¿Cree Ud. que mientras mas grandes sean las responsabilidades, mayor debe ser la preparación y capacitación del ocupante del cargo?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>

<p>57. ¿Estaría Ud. dispuesto a enfrentar cargos con mayor grado de responsabilidad que el actual, aunque para ello amerite una mayor preparación?</p> <p>a)SI ___ b)NO___</p>
<p>58. ¿Considera Ud. importante la determinación de las condiciones de trabajo en un análisis y evaluación de cargos?</p> <p>a)SI ___ b)NO___</p>
<p>59. ¿Cree que un análisis y evaluación de cargos es una oportunidad fundamental para determinar las condiciones implícitas en el cambiante ambiente de trabajo?</p> <p>a)SI ___ b)NO___</p>
<p>60. ¿Existe en la Empresa algún ente o equipo que se encargue de velar por las condiciones existente en el ambiente de trabajo?</p> <p>a)SI ___ b)NO___</p>
<p>61. ¿Existe algún interés de la gerencia en brindar un ambiente de trabajo adecuado en pro del beneficio de los trabajadores y la Empresa?</p> <p>a)SI ___ b)NO___</p>
<p><b>C) Remuneración.</b></p>
<p>62. ¿Esta Ud. de acuerdo en que la remuneración básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización?</p> <p>a)SI ___ b)NO___</p>
<p>63. ¿Se considera Ud. Motivado a su trabajo en la empresa por el pago recibido en ella?</p> <p>a)SI ___ b)NO___</p>

<p>64. ¿Goza Ud. regularidad en la remuneración que percibe por la empresa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>65. ¿En materia del sistema de tabulación de salario recibe Ud. algún trato especial o beneficio según su cargo? En caso de ser negativa por favor prosiga con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta Nro.</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>66. ¿Le gustaría recibir algún beneficio remunerativo mejor o que corresponda a la par de sus esfuerzos intelectuales y laborales?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>67. ¿Esta Ud. de acuerdo que en la empresa se deba remunerar a cada empleado según el puesto que ocupa?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>68. ¿Cree Ud. en que se debe recompensar adecuadamente por el desempeño y dedicación?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>69. ¿Considera que mediante un adecuado sistema de remuneración se pueda atraer y retener los mejores candidatos para los puestos?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p>70. ¿Considera Ud. a la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao, como una organización sólida y competitiva en materia de remuneración en relación a otras organizaciones similares y afines?</p> <p>a)SI ___</p> <p>b)NO___</p>
<p><b>D) Influencia del Individuo en el Trabajo (Relación hombre-trabajo)</b></p>
<p>71. ¿Considera Ud. la personalidad en su condición integrada entre lo cognitivo y lo afectivo como un factor determinante en la realización de cualquier trabajo?</p> <p>a) SI ___</p> <p>b) NO___</p>

72. ¿Cree que la actuación del ser humano en el desarrollo del trabajo, se encuentra influenciado por componentes, tales como el temperamento, el carácter, las capacidades y el hombre en sí mismo?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

73. ¿Cree Ud. que los rasgos personales determinan la influencia en el trabajo, por ejemplo, el ser más o menos alegre, como rasgo aislado, determina o no el éxito en el desempeño de un cargo?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

74. ¿Considera importante valorar el estado actual de la persona en el cargo y el trabajo en sí, desde el punto de vista personal como factor determinante en el éxito de la organización?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

75. ¿Considera que un proceso de capacitación y desarrollo sea una forma de influencia del trabajo en la personalidad de trabajador?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

76. ¿Cree que el trabajo es una actividad que permite canalizar la personalidad?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

77. ¿Considera Ud. que la ubicación jerárquica del trabajador en la organización tenga influencia en la relación de trabajo con quienes le rodean?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

78. ¿Se puede identificar a la personalidad, como una tendencia predominante y sistémica en el desarrollo de cualquier actividad?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

--

### III. ENTRENAMIENTO.

79. ¿Considera Ud. el entrenamiento una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, es decir, al entrenador y al aprendiz?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
80. ¿Cree que mediante el entrenamiento se agrega valor a las partes que interactúan entre si?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
81. ¿Ha sido Ud. alguna vez sometido algún tipo de entrenamiento en la empresa?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
82. ¿Existe en la empresa el liderazgo necesario para llevar a cabo un programa de entrenamiento?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
83. ¿Piensa que el desempeño de puestos supervisores y gerenciales requieren igualmente de entrenamiento, y su desempeño puede ser evaluado con la misma objetividad con que se evalúan los de las áreas operativas?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
84. ¿Existe en la empresa un programa de entrenamiento a nivel de los cuadros gerenciales?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
85. ¿Existe en la empresa algún proceso estandarizado de entrenamiento?  
a) SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_
86. ¿Cómo consideraría Ud. debe ser el ritmo del entrenamiento en la empresa, por etapas, continuo, o una combinación de ambos según sea el caso?  
a)Por etapas\_\_\_  
b)Continuo\_\_\_  
c)Ambos \_\_\_

<p>87. ¿Recuerda cuando fue la última vez que participó en un programa de entrenamiento? De ser afirmativo por favor especifique cuándo.  a)SI ___ Cuándo: _____  b)NO___</p>
<p>88. ¿Estaría de acuerdo en recibir entrenamiento de personal especializado no perteneciente a la empresa?  a)SI ___  b)NO___</p>
<p>89. ¿Existe algún equipo especializado por áreas o funciones que se encargue del entrenamiento de los trabajadores de la Empresa?  a)SI ___  b)NO___</p>
<p>90. ¿Ha observado Ud. algún interés por parte de la gerencia de la empresa en fomentar el entrenamiento del personal general?  a)SI ___  b)NO___</p>
<p>91. ¿Ha observado Ud. algún interés por parte de la gerencia de la empresa en fomentar el entrenamiento del personal gerencial?  a)SI ___  b)NO___</p>
<p>92. ¿Sobre qué cuerpo organizacional cree que deba recaer la responsabilidad del entrenamiento?  _____</p>
<p>93. ¿Considera que mediante el entrenamiento se puede generar una actitud profesional en el trabajador con respecto a su papel en la empresa?  a)SI ___  b)NO___</p>
<p>94. ¿Considera la planificación como aspecto fundamental en la implementación de un programa de entrenamiento en la organización?  a)SI ___  b)NO___</p>
<p>95. ¿La planificación del entrenamiento para los niveles gerenciales es igual a la que se pueda hacer para los niveles operativos?  a)SI ___  b)NO___</p>



96. ¿Requiere la gerencia de la empresa la planificación de un programa de entrenamiento?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

**IV Factores Generales del Medio Ambiente que influyen en el Desarrollo Gerencial.**

97. ¿Esta Ud. consiente que en todo ambiente organizacional convergen dos factores importantes, el contexto referido al ambiente interno y el ambiente externo?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

98. ¿Cree que para la implementación de cualquier proceso organizacional se hace necesario la delimitación y ubicación del mismo en un ambiente?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

99. ¿Ha observado Ud. que la gerencia de la empresa ha demostrado interés en fomentar un ambiente organizacional idóneo para la consecución de los objetivos organizacionales en la empresa?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

100. ¿Considera Ud. como seguro el ambiente de trabajo que ofrece en la empresa?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

101. ¿Considera indispensable que el ambiente organizacional permite poder plantear objetivos y planear estrategias para el desarrollo gerencial?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

**A) Contexto Interno.**

**A.1 Clima Organizacional.**

102. ¿Cómo catalogaría Ud. el clima organizacional en la empresa?  
a)Bueno \_\_\_  
b)Regular \_\_\_  
c)Malo \_\_\_\_\_

103	¿Considera Ud. que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la obtención y alcance de los objetivos propuestos de la empresa? a)SI ___ b)NO___
104	¿Ha participado Ud. en algún tipo de actividad con la finalidad de precisar el clima de la organización? a)SI ___ b)NO___
105	¿Realiza la empresa actividades en pro de determinar las condiciones del clima organizacional? a)SI ___ b)NO___
106	¿Considera que las condiciones climáticas a nivel organizacional de la empresa agroindustrial del cacao son las más adecuadas u obedecen a la consecución de los objetivos organizacionales? a)SI ___ b)NO___
A.2) Estilo de Gerencia	
107	¿Existe algún método o modo en que la gerencia de la empresa esté segura en que la organización funciona, y que logra sus objetivos? a)SI ___ b)NO___
108	¿Existe de forma definida y concreta en la empresa formas de funcionamiento adoptados por la gerencia? a)SI ___ b)NO___
109	¿Se ha precisado en la empresa una infraestructura definida para lograr la implementación total de los procesos de toma de decisiones? a)SI ___ b)NO___
110	¿Considera Ud. necesario la adopción de una forma, estructura y método; homogéneo y constante en la forma de gerenciar a la empresa? a)SI ___ b)NO___

A.3) Cultura Organizacional.	
111	¿Existe algún concepto orientado a la cultura organizacional de la empresa? a)SI ___ b)NO___
112	¿Considera Ud. a la cultura organizacional vinculante entre la planificación y ejecución de un programa de desarrollo gerencial? a)SI ___ b)NO___
113	¿Se puede cambiar la cultura organizacional de la empresa mediante la capacitación y desarrollo del personal? a)SI ___ b)NO___
114	¿Existe en los miembros de la gerencia una convicción clara y homogénea acerca la cultura de la organización? a)SI ___ b)NO___
115	¿Se encuentra la cultura organizacional de la empresa influenciada por vicios o concepciones fuera de lugar que desvíen a la misma de su misión como organización? a)SI ___ b)NO___
A.4) Imagen de la Empresa.	
116	¿Siente Ud. que la imagen proporcionada por la empresa es producto directo de su cultura organizacional? a)SI ___ b)NO___
117	¿Goza la empresa de una imagen organizacional estable ante sus trabajadores? a)SI ___ b)NO___
118	¿Influye esta imagen en el desempeño actual y futuro de los miembros de la empresa? a)SI ___ b)NO___

119	¿Posee la gerencia de la empresa una imagen sólida ante el resto de la organización? a)SI ___ b)NO___
120	¿Está Ud. de acuerdo con la imagen que proyecta la organización en función de su misión? a)SI ___ b)NO___
121	¿Siente que se puede mejorar la imagen proyectada por la empresa ante sus trabajadores y su contexto externo? a)SI ___ b)NO___
122	¿Estaría Ud. en posición de adoptar una posición activa, abierta a la capacitación y desarrollo, en pro de mejorar la proyección de la imagen de la empresa? a)SI ___ b)NO___
<b>B) Contexto Externo.</b>	
<b>B.1) Clima Político-legislativo.</b>	
123	¿Considera Ud. que la empresa se encuentra influenciada por la política propiciada por el Gobierno Nacional? a)SI ___ b)NO___
124	¿Considera que la empresa es vulnerable ante el ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales, cuando cambian el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales? a)SI ___ b)NO___
125	¿La empresa realiza sus labores gerenciales dentro del marco de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal? a)SI ___ b)NO___

126	¿Ha recibido la empresa una ayuda eficaz por parte del Gobierno Nacional, Estatal y Municipal? Si la respuesta es afirmativa, indique con una equis (X). a)SI ___ b)NO___ Nacional: ___ Estatal: ___ Municipal:___
128	¿Se siente Ud. amparado como trabajador, como persona y miembro de la organización por el marco legal existente en el contexto externo que rige la empresa? a)SI ___ b)NO___
B.2) Clima Económico.	
129	¿Cree Ud. que las condiciones económicas del país han influenciado el desarrollo de la empresa? a)SI ___ b)NO___
130	¿Considera que toda gerencia debe tener una preparación sólida y constante en materia económica para responder a las exigencias de la economía del país? a)SI ___ b)NO___
131	¿Cree Ud. que la percepción de la realidad económica que perciban los miembros de la organización y en especial los de la gerencia, permitirá conformar un clima de seguridad y estabilidad organizacional? a)SI ___ b)NO___
B.3) Clima Social.	
132	¿Considera usted que la empresa puede clasificar los elementos sociales que influyen en la gerencia? a)SI ___ b)NO___
133	¿Cree que la empresa pueda realizar cualquier plan gerencial sin tomar en consideración las condiciones sociales a las que se encuentra sujeta? a)SI ___ b)NO___

134	¿Considera usted que el ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada? a)SI ___ b)NO___
135	¿Considera usted que la gerencia de la empresa debe obedecer a cierto grado de flexibilidad que permita adaptarse a las nuevas necesidades del contexto social? a)SI ___ b)NO___
136	¿Ha observado incidencia del entorno social en el estilo de gerencia de la empresa? a)SI ___ b)NO___
137	¿Se ha tomado en consideración la temática social a la hora del establecimiento de planes gerenciales en la empresa? a)SI ___ b)NO___
138	¿Consideraría usted que se deba realizar alguna reestructuración organizacional en la empresa para así atender a las nuevas exigencias sociales? a)SI ___ b)NO___
B.4) Mercado Laboral.	
139	¿Considera usted que la empresa se encuentra influenciada por ciertas condiciones del mercado de trabajo? a)SI ___ b)NO___
140	¿Se encuentra la empresa en condiciones de representar una influencia competitiva en el mercado de trabajo? a)SI ___ b)NO___

141 ¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente solidez estructural para solicitar servicios gerenciales en el mercado de trabajo?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

## **V Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial.**

142 ¿Existe en la gerencia de la empresa una cultura basada en la planificación como primer paso del proceso administrativo y medio para la evaluación y coordinación de los procesos organizacionales?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

143 ¿Considera Ud. la planificación como punto de partida de cualquier proceso o plan que se desee implementar en la empresa?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

144 ¿Existe un manejo adecuado de la información y condiciones de la empresa a la hora de planificar?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

145 ¿Considera que la gerencia reúne la información necesaria a la hora de establecer planes organizacionales?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

146 ¿Considera Ud. que la empresa y su cuerpo gerencial se encuentra en la capacidad de llevar a cabo un proceso de planificación estratégica del talento humano?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

147 ¿Considera Ud. que la planificación el desarrollo gerencial es una idea que represente novedad alguna en la gerencia del talento humano de la empresa?  
a)SI \_\_\_  
b)NO\_\_\_

148 ¿Considera Ud. que la implantación de un programa de desarrollo gerencial en la empresa represente ciertas complejidades e incertidumbres?

a)SI \_\_\_

b)NO \_\_\_

149 ¿Considera Ud. que la empresa esta en las condiciones económicas, operativas, organizacional y psicológica para llevar a cabo un plan de desarrollo gerencial?

a)SI \_\_\_

b)NO \_\_\_



En Nombre de la Universidad de Oriente

**MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU  
COLABORACIÓN**

A través de este esfuerzo y de tan valiosa ayuda,  
juntos estamos haciendo investigación  
en pro de mejorar el desarrollo empresarial del país, porque  
**DEL PUEBLO VENIMOS/ HACIA EL PUEBLO VAMOS.**



# **Hoja de Metadatos**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao. Cumaná, Estado Sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Jesús G. Romero O.	CVLAC	C.I 17.762.847
	e-mail	
Johanna M. Marcano C	CVLAC	. C.I 18.582.160
	e-mail	
Ramón A. Fuentes M	CVLAC	C.I 16.818.161
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Desarrollo gerencial
Empresa de producción social
cacao

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

El desarrollo gerencial, es considerado como una tarea y objeto de estudio prioritario a nivel de la gestión gerencial en las organizaciones, no solo por la magnitud de la inversión que se hace en ella, sino porque algunas veces se desconocen los principios generales y procedimientos indispensables para el mismo. En ese sentido, se necesita de mucho tacto y una amplia y educada conciencia organizacional, y de una convicción clara acerca del desarrollo gerencial, el cual no es más que un conjunto de actividades y procesos claramente identificados, que tienen un régimen de relaciones y una coherencia entre ellos, que requieren, una coordinación óptima para lograr los resultados esperados. En este contexto, en la presente investigación se planteó como objetivo general analizar la situación con respecto al desarrollo gerencial en la Empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao de Cumaná, estado Sucre, bajo unas series de variables directamente vinculantes con el enfoque de desarrollo gerencial planteado por José Manuel Villegas, tales como: cuadros gerenciales, experiencias de trabajo, entrenamiento, ambiente interno y externo de trabajo, plan estratégico de desarrollo gerencial, entre otros. Mediante tal estudio se llegó a la conclusión que en la gerencia de la referida empresa no se da, bajo ninguna forma, un proceso de desarrollo gerencial.

---

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	C A [ ] A S [ ] T U [ ] JU [ ]
	CVLAC	C.I: 5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Elka Malavé Ramos	ROL	C A [ ] A S [ ] T U [ ] JU [ ]
	CVLAC	C.I: 8.649.633
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2010	06	11
------	----	----

Lenguaje: spa \_\_\_\_\_

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TesisRF-JM-JR.doc	Application / Word

Alcance:

Espacial :                      Nacional              (Opcional)  
\_\_\_\_\_

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

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo:              Licenciado

Área de Estudio:

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

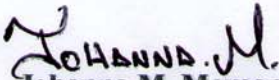
Universidad de Oriente Núcleo de Sucre

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

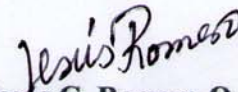
## Derechos:

Nosotros: Ramón A., Fuentes M. Jesús G. Romero O. y Johanna M. Marcano C. autores de esta investigación, garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos.


Asimismo, nos reservamos los derechos de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la Patente de Industria y Comercio.

  
Johanna M. Marcano C.  
C.I 18.582.160

Autor

  
Jesús G. Romero O.  
C.I 17.762.847

Autor

  
Ramón A. Fuentes M.  
C.I 16.818.161

Autor

  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez

JURADO

  
MSc. Elka Malavé Ramos

JURADO

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**

  
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN