



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO DE SUCRE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA
UNIDAD DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA
REFINACIÓN ORIENTE**

ASESOR:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

ELABORADO POR:

Lcdo. Jesús Gabriel Romero Ortiz

C.I: 17.762.847

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General

CUMANÁ, MAYO DE 2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO DE SUCRE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA UNIDAD
DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA REFINACIÓN ORIENTE**

Elaborado por:

Lcdo. Jesús Gabriel Romero Ortiz

C.I: 17.762.847

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los 03 días del mes de mayo de 2018.

Dra. Elka Malavé Ramos

C.I: 6.338.649

Jurado Principal

Dra. Rosmary Veltri Rosal

C.I: 10.215.340

Jurado Principal

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

C.I: 5.706.787

Asesor

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Cuadros	vii
Lista de Gráficos.....	viii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.	11
1.2 Objetivos de la Investigación.....	30
1.2.1 Objetivo General	31
1.2.2 Objetivos Específicos	31
1.3 Justificación de la Investigación.	32
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	36
2.1 Antecedentes	37
2.2 Bases Teóricas	40
2.2.1 Desarrollo Gerencial en las Organizaciones	41
2.2.1.1 Definición del Desarrollo Gerencial.....	41
2.2.1.2 Elementos Clave del Desarrollo Gerencial.....	46
2.2.2 Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial.....	65

2.2.2.1 Definición de Plan Estratégico	65
2.2.2.2 Planificación del Desarrollo Gerencial.....	66
2.2.2.3 Estrategias de Desarrollo Gerencial.....	73
2.2.2.4. Proceso de Aplicación del Plan estratégico de Desarrollo Gerencial.	79
2.2.3 Aspectos Organizacionales de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.....	91
2.2.3.1 Misión de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	93
2.2.3.2 Visión de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	93
2.2.3.3 Objetivos de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	94
2.2.3.4 Estructura Organizacional de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	95
2.2.3.5 Personal Adscrito a la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	96
2.3 Bases Legales.....	98
2.4 Definición de Términos Básicos	105
2.5 Operacionalización de Variables	108
CAPÍTULO III BASES METODOLÓGICAS.....	110
3.1 Reflexión Teórica sobre el Método de Investigación.	112
3.2 Nivel de la Investigación.....	114
3.3 Tipo de Investigación.....	116

3.4 Población y Muestra de la Investigación	117
3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de los Datos.....	119
3.6 Técnicas de Análisis.	122
3.7 Interpretación y Presentación del Informe Final de Investigación	123
CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA UNIDAD DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA REFINACIÓN ORIENTE.....	125
4.1 Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.....	125
4.1.1 Elementos Internos del Desarrollo Gerencial Presentes en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	126
4.1.1.1 Cuadros Gerenciales	126
4.1.1.2 Experiencia de Trabajo.....	133
4.1.1.3 Entrenamiento.....	150
4.1.2 Factores del Ambiente General que Influyen en el Desarrollo Gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	161
4.1.2.1 Contexto Interno	162
4.1.2.2 Contexto Externo.....	172
4.1.3 Opciones Estratégicas para el Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	178
4.1.3.1 Determinación de Fortalezas y Debilidades	179
4.1.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas.	188
4.1.3.3 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.....	193

4.1.3.4 Matriz DOFA.....	196
4.1.4 Formulación y Mecanismos de Implementación y Evaluación de las Estrategias para el Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.....	204
CONCLUSIONES.....	213
RECOMENDACIONES	219
BIBLIOGRAFÍA	223
ANEXOS.....	230

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre Luisa Margarita Ortiz. Ser especial, que a través de su vida me brindó la vida, llenó de múltiples enseñanzas mi historia y supo cincelar en ésta obra suya, signos que el tiempo y la distancia no han logrado borrar; permitiéndose hacer de mí una mejor versión de sí misma. Hoy honro con amor, respeto y mucha nostalgia su memoria, llena siempre de gratos momentos y una lección que aún, después de todo, sigue marcando en mí su presencia ausente...

Siempre expresé cuanto pude todo lo que representabas para mí, y todo lo que admiraba tu templanza, tan grande y fuerte como una montaña y a la vez más tan suave y dulce como la miel; la forma voraz e inteligente en la que enfrentabas cualquier situación, y sobretodo lo valiente y fuerte con el que hiciste frente al último reto que te tenía reservada la vida... que a pesar de lo duro e inclemente del proceso, siempre me mostraste tu apoyo y tu paciencia... por esto y más, este trabajo y cada una de sus líneas están dedicadas a ti, mi “pin-pon”, son un sincero homenaje a tu memoria, a la esperanza de todos los padres en el logro de sus hijos, al apoyo incondicional que siempre me brindaste y a tu legado imborrable e innegable en mi vida.

En Dios confío que desde su presencia estas brindándonos paz y consuelo... Y yo, mientras siga aquí, oraré por ti hasta el día que nos volvamos a encontrar y pueda recibir el abrazo que esta ocasión me falta...

amore amore mio...

Com'è possibile un anno senza te,

Com'è difficile restare senza te...

Amore amore mio, un anno non è un secolo...

AGRADECIMIENTO

Al Señor mi Dios, Creador del universo, Dios de Israel, Padre de Nuestro Señor Jesucristo, Dios Uno y Trino, Único y Verdadero; por brindarme sus bendiciones y bondades, no abandonarme y colocar en mi camino, las personas y los elementos necesarios para obrar su plan. Sea mi gratitud eterna como tu ser y esté mi confianza en tu nombre hasta el final de los tiempos. Gracias Señor, Dios de la gloria, hoy levanto la copa de la victoria en tu nombre, ¡Gracias, Señor, Gracias!

A mi amada y venerada María Santísima, mi Virgen del Valle, por mostrarme siempre su amor y protección, aún en momentos cuando la humanidad y la desconfianza me habían hecho dudar, tú como madre dulce y fiel me recibiste en la intimidad de tu “camarín” para recordarme que nunca me haz desamparado. No existen palabras que logren figurar mi amor y mi gratitud por ti, excelsa y divina morada. Sincera e inmensa gratitud a aquella, quien... es del niño la blanca inocencia, del anciano la dulce esperanza, ¡Prez y Gloria a la Virgen Sagrada!

A mis Padres, Dámaso Jesús y Luisa Margarita, quienes a partir de su amor me brindaron la vida en contra de todo pronóstico y se encargaron siempre de brindarme lo mejor de cada uno; esta meta no habría sido posible sin el amor, apoyo y la esperanza depositada en mí; gracias por haberme hecho una persona segura e independiente; hoy por hoy han sido una características que me han ayudado a enfrentar los grandes retos en la vida. Los amo.

A Orlando José y José Gregorio. Dos grandes y hermosos seres que llegaron a vida para aportar luz y calor, sus enseñanzas y convivir me han permitido ser la persona y el profesional que soy, sin temor a equivocarme la historia de mi vida quedo marcada en un antes y después de ustedes, los amo, gracias por su apoyo y sentimiento incondicional, gracias por apoyarme cuando decidí emprender la

formación para este grado, por los sacrificios en tantos momentos de ausencia y por sus sabias y justas palabras cuando las necesito, sigan llenado mi vida con su arte, que en mi tienen un lienzo incondicional para ustedes... mis amadísimos padres artistas.

A mi gran queridísimo, Giraldo Luis, por toda la paciencia y el sacrificio de acompañarme no solo en esta aventura sino en los últimos grandes momentos de mi vida, tu apoyo y compañía han sido un bálsamo que ha aligerado la pesada carga del momento. Gracias por las personas maravillosas que haz compartido conmigo: Luisita, Lalo, Luisanni, Carlito, Lourdes, Marisela y Mónica, todos y cada uno de ellos tienen un lugar especial en mi corazón. Sin duda alguna puedo expresar abiertamente que sin ti no habría sido posible lograr esta meta. Por este grado y todo lo demás que me has dado, gracias mi Gi.

A mi compañero y hermano, José Jesús, con quien he compartido la dicha de formarnos en la misma aula desde bachillerato, pregrado y ahora en la maestría... juntos hemos podido materializar nuestros más grandes anhelos en el ámbito académico, gracias por esa gran experiencia que te has encargado de hacer diferente en cada etapa, conservando tus particulares características que de vez en cuando retan mi paciencia... Gracias por ser un gran compañero de estudios y un gran hermano para la vida.

Al Dr. Jesús Delgado, distinguido Gerente de Salud de PDVSA Refinación Oriente, por constituir con su imagen, desarrollo y disciplina, un indudable ejemplo de profesionalismo en el área gerencial, su desempeño fue y hasta ahora sigue siendo, un ejemplo digno de admiración y respeto. Gracias por su apoyo, sin el cual no habría podido alcanzar la meta propuesta, gracias por la oportunidad de trabajar a su lado y sobretodo muchas gracias por sus palabras de consejo siempre tan acertadas y llenas de sabiduría, Dios le permita seguir creciendo como profesional y materializar todas

sus metas. Es usted una razón de orgullo en mi vida. Gracias por todo, Dios lo bendiga siempre Dr. Delgado.

A todo el personal de la Gerencia de Salud y Unidad de Servicios Odontológicos, mi casa laboral; por brindarme la oportunidad integrar su talento humano y ser el espacio donde puedo poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en este proceso de formación. A mis queridos compañeros: Gabriela, Ramón, Romel, José Eduardo, Juan, Desirec, Mariana, Edinson, Raisy. De una manera muy especial quiero agradecer a “mi alumna” Francis Andreina, por darme el aliento y las palabras necesarias en momentos de crisis, por expresarme su apoyo y sobre todo por haber concluido su proceso de formación académica, del cual me hiciste sentir parte y me llena de mucho orgullo, orgullo que me permitió continuar aún en el más duro de los momentos. A Francis y a todos... gracias.

A mí querida y apreciada “madre” en lo laboral, Diamelis Amarilis, tu cariño ha sido uno de los regalos más preciados y valorados en estos tiempos, tu singular forma de ser llena mis días en la oficina de mucha alegría, gracias por brindarme tu respeto y cariño, gracias por el sentimiento tan bonito con el cual me llamas “hijo” y el orgullo con que te expresas por este grado académico que hoy logro. Gracias Diame.

A la ilustre Universidad de Oriente, la casa más alta, por haberme permitido una vez más formarme en su seno, dándome lo mejor de sí misma en cada uno de los nobles profesionales que hacen vida en ella, sus docente que son ejemplo de pasión y entrega. A la Coordinación de Postgrado en Ciencias Administrativas, su coordinadora Dra. Aura Viera, y todo su personal. Un especial agradecimiento a mis profesores: Damaris Zerpa asesora de este trabajo, Luisa Mago, Cándida Cabello, Rosmari Veltri, Elka Malavé, Karen Requena, Juan Carlos Mota, Jesús Yegres, Luisa Álamo, insignes docentes que marcaron la pauta en profesionalismo y contribuyeron al logro de esta meta. Gracias mi UDO querida.

A mis queridos amigos: Amílcar, Armando, Miguel, Yaudimar, Jennifer, Nelmarys, Mónica, Luis Eloy, Melissa, Marvin, Carlos, Anny, Armen, Eliana, Oswany, Gabriela, Joel, Fabiana. Por toda la paciencia el apoyo brindado en este proceso de formación y otros de índole personal... sencillamente, gracias por todo.

A todas aquellas personas que me han apoyado en este proceso de formación y en la vida, que por alguna razón no he podido nombrar, reciban también mi gesto de gratitud de alma y corazón.

“El agradecimiento es como el amor... de nada vale sino se demuestra”

A ti, que tienes este trabajo entre tus manos y te detienes a leer estas líneas...

GRACIAS

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso de Planificación del Desarrollo Gerencial	71
Figura N° 2: Niveles de las Estrategias	75
Figura N° 3: Contenido General del Proceso de Desarrollo Gerencial (Enfoque sistémico)	81
Figura N° 4: El Proceso de Desarrollo Gerencial (esquema metodológico).....	84
Figura N° 5: Organigrama Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.....	96

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Características Básicas del Perfil Gerencial.....	45
Cuadro N° 2: Personal adscrito a la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente	97
Cuadro N° 3: Operacionalización de variables	108
Cuadro N° 4: Conformación de la Población de Estudio	118
Cuadro N° 5: Técnicas e instrumentos en la investigación de campo.....	119
Cuadro N° 6: Análisis de los elementos internos de desarrollo gerencial para la determinación de las fortalezas y debilidades en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	179
Cuadro N° 7: Análisis de los elementos del contexto externo de desarrollo gerencial para la identificación de Oportunidades y amenazas en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	188
Cuadro N° 8: Análisis de Impacto de los factores internos del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	193
Cuadro N° 9: Análisis de impacto los elementos externos del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	195
Cuadro N° 10: Hoja de Trabajo para Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.	196
Cuadro N° 11: Matriz DOFA para la determinación de estrategias FO, DO, FA, DA para el Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	198
Cuadro N° 12. Estrategias de desarrollo gerencial seleccionadas y sus acciones estratégicas, para la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.	205

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Comprensión del conocimiento y dominio de actividades que requieren la aplicación práctica de métodos, procedimientos y técnicas.	127
Gráfico N° 2: Uso de conocimiento y habilidades específicas.....	127
Gráfico N° 3: Asociación de la habilidad técnica con las funciones operativas.	128
Gráfico N° 4: Capacidad de los cuadros gerenciales de integrarse como miembros de un grupo y lograr objetivos propuestos.....	129
Gráfico N° 5: Concientización y generación de actitudes y convicción en relación a los demás individuos y las organizaciones.	130
Gráfico N° 6: Capacitación para facilitar la interacción, comunicación y capacitación de puntos de vista de terceros.	130
Gráfico N° 7: Capacidad de generar sensibilidad para la participación, integración y reconocer el valor suyo y de terceros en el logro de objetivos.	131
Gráfico N° 8: Capacidad para interpretar la filosofía de la organización de forma integradora y con la percepción de todos los factores que concurren para su análisis.	132
Gráfico N° 9: Obligación de los cuadros gerenciales en reconocer a un complejo de partes que son complementarias entre sí en todo el proceso funcional.	133
Gráfico N° 10: Posicionamiento según el cargo como fundamento operacional dentro de la estructura de la organización.....	134
Gráfico N° 11: Posicionamiento según el cargo como fuente de motivación y expectativa.....	135
Gráfico N° 12: El cargo como el conjunto de funciones definidas en la estructura organizacional.	135
Gráfico N° 13: Posicionamiento según el cargo como factor que define las relaciones de un puesto y los demás.....	135
Gráfico N° 14: Diseño del cargo como especificación del contenido inmerso en la naturaleza, métodos de trabajo y relación con los demás puestos.	136

Gráfico N° 15: Responsabilidad y grado de vinculación que sienten los miembros de la organización con los resultados del trabajo desempeñado en alto grado.....	136
Gráfico N° 16: Sensación de importancia que tienen los miembros de la organización sobre su trabajo como contribuyente o valioso.	137
Gráfico N° 17: Compresión de miembros de la Unidad de Servicios Odontológicos de cómo hacer su trabajo.....	137
Gráfico N° 18: Análisis y evaluación de cargo, como proceso para el valor, la excelencia, la formación y las cualidades de una persona.	139
Gráfico N° 19: Estudio y determinación de los requisitos, responsabilidades, y condiciones que exige el puesto de trabajo para su adecuado desempeño.	139
Gráfico N° 20: Exigencias del cargo en relación a los recursos del intelecto.....	140
Gráfico N° 21: Especificación del grado de responsabilidad dentro del análisis y evaluación de cargo.....	140
Gráfico N° 22: Inclusión de condiciones de los alrededores y espacios internos del trabajo en el análisis y evaluación de cargo.	141
Gráfico N° 23: Precisión del ambiente interno y externo, espacio físico y riesgos, y relación con otros cargos de forma directa o indirecta en el análisis y evaluación de cargo.....	141
Gráfico N° 24: Política salarial existente como un elemento esencial de posición competitiva.....	143
Gráfico N° 25: La remuneración como recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas de la organización.....	143
Gráfico N° 26: Motivación implícita en la remuneración para obtener un pago económico y extraeconómico.....	144
Gráfico N° 27: Remuneración como esquema de pago económico o recompensa monetaria.....	144
Gráfico N° 28: Existencia del aspecto extraeconómico en la remuneración.....	144
Gráfico N° 29: Remuneración fundamentada en una política salarial justa.....	145

Gráfico N° 30: El trabajo como actividad productiva orientado por la acción del esfuerzo humano.	147
Gráfico N° 31: Determinación de la influencia del hombre en el puesto de trabajo mediante el valor del estado actual de la persona en el cargo y el trabajo.....	147
Gráfico N° 32: Influencia del hombre en puesto de trabajo mediante valoración del desarrollo de las capacidades y las potencialidades de aprendizaje.....	148
Gráfico N° 33: La personalidad como tendencia predominante y sistémica en el desarrollo de cualquier actividad.	148
Gráfico N° 34: Existencia de la relación hombre-trabajo bajo el estudio del hombre con un enfoque holístico.	149
Gráfico N° 35: Las competencias como expresión de la interacción de los objetivos y los resultados en una actividad.....	149
Gráfico N° 36: Valor agregado a las partes que interactúan entre sí en un vínculo como principal característica del entrenamiento.....	151
Gráfico N° 37: Entrenamiento donde el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendizaje que demanda cierto y determinado cargo en el tiempo y el espacio.	151
Gráfico N° 38: Existencia de una relación de entrenamiento donde el instructor aprovecha el impulso y la dirección para mejorar su desempeño.	152
Gráfico N° 39: El entrenamiento como una manera simple, económica, y efectiva de garantizar un aprendizaje continuo.	152
Gráfico N° 40: Necesidad de entrenamiento especializado para desempeño de los puestos supervisores y gerenciales.....	152
Gráfico N° 41: El entrenamiento en los niveles gerenciales según el área funcional que se trate, así como de la experiencia de los gerentes.	155
Gráfico N° 42: El entrenamiento como actividad formativa, dentro de una concepción fisiológica más amplia que la responsabilidad organizacional.	155
Gráfico N° 43: Limitación del proceso de entrenamiento al conocimiento de las políticas y procedimientos de la organización.	155

Gráfico N° 44: Complejidad de los requerimientos en el desempeño de cargos gerenciales se requiere impartir entrenamiento fuera del puesto de trabajo.	156
Gráfico N° 45: Existencia de políticas específicas en la elaboración de currículos para el entrenamiento.	158
Gráfico N° 46: Formulación de políticas específicas en cuanto al contenido de los cursos para el entrenamiento.	158
Gráfico N° 47: Entrenamiento para perfeccionar los conocimiento y habilidades sobre los objetivos organizacionales, formulación de políticas, control y evaluación del desempeño.	158
Gráfico N° 48: Existencia de ayudas audiovisuales de entrenamiento.	160
Gráfico N° 49: Existencia de material de apoyo orientado al proceso de entrenamiento.	160
Gráfico N° 50: Existencia de recursos para el diseño y conducción de un programa de entrenamiento.	160
Gráfico N° 51: Empleo de la psicología del entrenamiento en casa.	161
Gráfico N° 52: El clima organizacional como propiedades medibles que influyen en el desarrollo gerencial.	162
Gráfico N° 53: Medición y conocimiento del clima organizacional y su incidencia en el desarrollo gerencial.	163
Gráfico N° 54: El clima organizacional y su posibilidad de generar resistencias en materia de desarrollo gerencial.	163
Gráfico N° 55: Existencia de formas de funcionamiento adoptados por la gerencia y la infraestructura que ha definido para lograr la implementación total de los procesos de toma de decisiones.	164
Gráfico N° 56: Complejidad de los estilos gerenciales de la empresa PDVSA y su influencia en la Unidad de Servicios Odontológicos.	165
Gráfico N° 57: Influencia del dominio de la habilidad para delegar en el desarrollo gerencial.	165

Gráfico N° 58: La cultura organizacional como una simbiosis entre las personas y la organización.	166
Gráfico N° 59: Influencia de los valores que facilitan el proceso de toma de decisiones y las garantías de conducir a la organización con un criterio proactivo e integrador. .	166
Gráfico N° 60: Influencia de los valores tradicionales del ambiente de trabajo que condicionan la cultura organizacional.....	167
Gráfico N° 61: Influencia de las diferencias relativas e identidad particular de PDVSA y otras organizaciones.....	168
Gráfico N° 62: Influencia de la imagen corporativa de PDVSA en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.	168
Gráfico N° 63: Nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, forma de vestir y formas generales de comportamiento influyen en el desarrollo gerencial.....	169
Gráfico N° 64: Incidencia de un adecuado inventario de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.	170
Gráfico N° 65: Influencia del manejo del inventario de la fuerza de trabajo y su aplicabilidad en los procesos de toma de decisiones.	170
Gráfico N° 66: Influencia de la composición de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial.	171
Gráfico N° 67: Importancia del inventario del personal gerencial para incluirlo en la planificación del desarrollo gerencial.	172
Gráfico N° 68: Influencia del clima político del país en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.....	173
Gráfico N° 69: Influencia de la acción política, actitudes y acciones de los legisladores, líderes políticos y gubernamentales en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.....	173
Gráfico N° 70: Influencia del clima económico en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.	175
Gráfico N° 71: Efecto de algunas condiciones económicas en las prácticas administrativas para el desarrollo gerencial.....	175

Gráfico N° 72: Influencia de las condiciones económicas del ámbito donde se desarrolla la empresa PDVSA en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos	175
Gráfico N° 73: Condiciones económicas como factor decisivo en la implementación de planes que requiera inversión económica para el desarrollo gerencial.	176
Gráfico N° 74: Influencia de la estructura legal del país en el desarrollo gerencial .	177
Gráfico N° 75: Influencia de las regulaciones relacionadas con los comportamientos de los gerentes y sus subordinados en el desarrollo gerencial.	177
Gráfico N° 76: Ordenamiento jurídico como necesidad para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos.....	177
Gráfico N° 77: El clima legislativo como ambiente que influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.	178



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO DE SUCRE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA UNIDAD
DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA REFINACIÓN ORIENTE**

Elaborado por:

Lcdo. Jesús Gabriel Romero Ortiz

RESUMEN

La dirección de las organizaciones radica en las personas, éstas son los protagonistas del talento, habilidades, destrezas y conocimientos en la empresa, mediante los cuales se da forma y movilidad a la organización, por lo que contar con gerentes preparados ha justificado la acción estratégica del desarrollo gerencial en el seno de las organizaciones, el cual es un proceso amplio de identificación de los cuadros objeto de desarrollo, así como la orientación específica del crecimiento, las experiencias de trabajo, y entrenamiento del individuo, mientras desempeña sus funciones, considerando el clima interno de la empresa, su entorno, relaciones, y la visión futurista de la organización. En el marco del modelo de desarrollo gerencial de Villegas (1991), se tiene la presente investigación con la cual se buscó proponer un plan estratégico de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, organización sin fines de lucro dirigida por personal del área de la salud sin formación de base en el área administrativa. La investigación fue desarrollada bajo un nivel descriptivo propositivo y diseño de campo, que dió paso para la aplicación de un cuestionario estructurado según los principales elementos internos y externos que condicionan al desarrollo gerencial en la Unidad Odontológica; concluyendo con la factibilidad para la estructuración y aplicación de un plan estratégico de desarrollo gerencial, bajo las estrategias, tales como: definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su comprensión en toda la organización; y, la calidad de vida en el trabajo como uno de los conceptos más importantes, en el sentido estratégico.

Palabras clave: estrategia, plan estratégico, desarrollo gerencial.

INTRODUCCIÓN

En el transitar de la humanidad a través del tiempo por los diversos momentos sociales e históricos en el mundo, se ha evidenciado una característica evolutiva de forma natural e intrínseca en el hombre como un ser racional, cambiante y dinámico; su interés por responder a sus necesidades y las de su grupo de entorno ha llevado a la unificación de esfuerzos para la realización de tareas que dan respuestas a un problema común, es así como en hecho se marca de manera emergente la esencia administrativa del ser humano, que se puede decir se origina en la esencia natural del hombre.

El concepto de la administración como ciencia enfocada a gestionar la acción de esfuerzos individuales tiene un punto de partida inequívoco en este espíritu luchador y emprendedor del ser humano, el hombre la ha impregnado de su característica evolutiva, haciendo que la administración adquiriera más fuerza en cuanto a la importancia en el desarrollo de la sociedad. En ese 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”.

En la conducción de organizaciones, el manejo conceptual o denominación de la administración tiene su fundamento o eje de acción principal en el pensamiento administrativo como corriente del conocimiento especializado en la dirección y gestión de organizaciones y sus recursos; a pesar de ello, se presentan ciertas situaciones en las que la connotación en el contexto empresarial puede marcar cierta diferencia o especificidad clave para la distribución de la responsabilidad en la estructura organizacional.

Uno de estos casos puntuales obedece al manejo del talento humano, quien aporta la energía vital en las organizaciones, la práctica orientada a la gestión de todos los detalles relacionados a la vida organizacional y su funcionamiento de este recurso en la empresa se le tiene como gerencia o administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007).

La relevancia del manejo de este recurso en la empresa es tan importante que la gerencia de recursos humanos representa un punto álgido de incidencia en los resultados de la organización y su clima, en función de la sinergia simbiótica de carácter innegable entre la empresa y su talento, por lo que resulta muy difícil separar a las personas de las empresas y viceversa (Chiavenato, 2007). A través de esto, se puede tener un panorama donde se visualiza a la organización más allá de una unidad de esfuerzos para el logro de objetivos, en un ambiente donde convergen personas aportando cada uno su talento en función de responsabilidad y su nivel de acción, según lo establecido en la estructura de la empresa, por lo que desde una perspectiva holística de este asunto ha expresado Barroso (1999:28) que: “Las empresas sin la gente son diseños, artificios. No tienen alma.”.

El que las personas inyecten de una vitalidad perceptible como la energía que mueve a la organización, demanda que en estas se inviertan esfuerzos para alcanzar sus objetivos en función de la acción de su personal, esta manera de gestión fácilmente varía de una empresa a otra en función del enfoque y fundamentalmente por estilo de gerencia del recurso humano, porque un estilo democrático y abierto por lo general suele proponer un escenario más apropiado para la gestión de los cambios del ambiente externo al que en la cotidianidad enfrentan las empresas y que cada vez es más acelerado, por lo que una línea de acción casi obligada en la gestión de recursos humanos en las organizaciones debe ser el establecimiento políticas orientadas a la actualización constante del conocimiento de su personal.

Bajo esta premisa el conocimiento del talento humano de la empresa, incide en el desarrollo organizacional, ya que, las personas son el recurso que posee este elemento circunstancial que los enviste de la característica de dirigirse y desarrollarse por sí mismo con el apoyo e incentivo de la empresa. Davenport y Laurence (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”.

Ahora bien, una empresa que se proponga alcanzar el éxito a través del conocimiento de su talento humano, necesariamente debe establecer en ella un sistema fluido de información en toda la organización en aras de generar, fortalecer, incrementar y desarrollar conocimientos en función de sus propias necesidades, el contexto económico y social que le rodee y la visión de sí misma en el futuro, por lo que, el fortalecimiento del talento humano de la empresa va más allá de la simple idea de dotar conocimiento sino que esta acción debe llevarse de forma sistémica y concebida según los niveles de la organización como una acción táctica.

Uno de los niveles organizacionales que demanda la acción de formación bajo un esquema especializado y diseñado en pro de las necesidades actuales y futuras de la empresa es el nivel gerencial, es decir, aquel nivel integrado por los cuadros gerenciales y de reemplazo, que integran el tren humano que interviene en el proceso de toma de decisiones y en la dirección de la misma; desde una perspectiva lógica y nivel estratégico dotado de conocimientos técnicos y actualizados, tiene mayores elementos intelectuales y técnicos para brindar respuestas a los retos que demanda la acción de dirigir a una organización y su gente.

Este nivel está conformado mayormente por gerentes, quienes desde su espectro de acción son responsables de diseñar y establecer modelos de gestión que sean el

medio para llevar a cabo las acciones de coordinación y control de actividades y que permitan establecer un plano de referencia en cuanto al normal y eficaz funcionamiento de la organización; además, el cuerpo gerencial de la organización debe evidenciar un dominio de los métodos modernos de gerencia, los cuales deben estar adecuados a las necesidades.

Para que la gerencia de la empresa reúna todas estas exigencias se hace necesario llevar a cabo una acción de desarrollo del personal de su área. El desarrollo del personal del área gerencial, debe andar en la empresa como una acción cimentada en la capacitación y educación de quienes ejercen el arte y oficio de la gerencia, esta acción demanda de la obtención de una retroalimentación del sistema organizacional como medio de control y evaluación constante de los resultados arrojados por la aplicación de un programa de desarrollo gerencial.

Mediante la acción del desarrollo gerencial se pone de manifiesto el dimensionamiento real de la formación de gerentes con elevados niveles de capacidad profesional e intelectual enfocado sistemáticamente en las necesidades de la empresa; por lo que, el desarrollo gerencial deber tomado como un sistema eficaz para lograr contar con un cuadro gerencial capacitado para atender los retos organizacionales de forma estratégica (Villegas, 1991). El desarrollo gerencial a criterio de Villegas (1991:267) es perfilado 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”, en este caso el resultado es el desarrollo del cuerpo gerencial de la empresa.

El desarrollo gerencial visto desde una perspectiva global busca radicar en la alta gerencia su importancia en la medida que el mismo se lleve a cabo mediante acciones tácticas debidamente planeadas, tanto así que en la actualidad muchas empresas ya se encuentran invirtiendo esfuerzos en el desarrollo de la gerencia, la

cual como enfoque de gestión se ubica como una actividad estratégica en la gerencia de las organizacionales y que apunta a ofrecer buenos resultados; en tal sentido, la capacidad de planificar el eje de acción de la empresa de manera estratégica se encuentra estrechamente relacionada con los principios básicos del desarrollo gerencial.

La acción estratégica de desarrollo gerencial permite que en el seno de la empresa se consoliden gerentes capacitados para: "... responder más efectivamente siendo proactivos y no reactivos ante situaciones difíciles, a mirar hacia el futuro y no hacia el pasado, a definir propósitos y estrategias... para lograr estructurar las decisiones del éxito" (Barroso, 1999:102). Como en todo proceso de administración o gerencia estratégica que busca llevarse a cabo en una organización, el desarrollo gerencial tiene su piedra angular en el plan estratégico, en vista que: "La gerencia estratégica comienza por el plan estratégico estructurado por los directivos de la organización...comienza siempre por una simple acción de escrutar el entorno, buscando información y diferenciando propósito de lo que lo impide o limita" (Barroso, 1999:102). Mediante esta línea de acción la gerencia debe estructurar la acción estratégica en torno a un plan que tenga el alcance hacia el objetivo propuesto.

Un plan estratégico desde el punto de vista tangible y estructural es un instrumento escrito contentivo de las premisas estratégicas a seguir en un plazo determinado, siempre focalizado en lograr un estado deseado y un alcance a nivel organizacional; desde un enfoque integral se tiene que un plan estratégico es un proceso capaz de ser flexible, sujeto a los cambios que sean necesarios siempre y cuando no se desvirtue su objetivo para el cual está diseñado y este constituido de una estrategia sólida (Barreto y Larez, 2010).

La planeación estratégica del desarrollo gerencial en su totalidad como eje de acción no demanda novedad alguna en la dinámica de la gerencia de recursos

humanos, sin embargo, el diseño de un proceso de desarrollo gerencial cimentado en un plan estratégico, requiere de la atención de ciertas complejidades y situaciones que deben reconocerse en el concepto estratégico del plan, es por ello que un plan estratégico de desarrollo gerencial, es una práctica integrada de cambio organizacional a nivel gerencial, formulada y patrocinada por la alta gerencia con miras a la supervivencia de la organización, mediante la identificación de los componentes clave en el desarrollo gerencial, correspondiente y armónico con el plan estratégico de recursos humanos de la organización (Villegas, 1991).

En esencia un plan estratégico de desarrollo gerencial orienta sus esfuerzos en lograr contar con un talento gerencial actualizado y capacitado para el futuro; por lo que, su objetivo básico es mejorar el rendimiento de la organización en todos sus planos y la permanencia y crecimiento a largo plazo de la compañía a través de la gestión adecuada y fortalecida de su tren gerencial (Armstrong, 1991:396). A pesar de este objetivo casi generalizado, un plan estratégico de desarrollo gerencial puede constar de una variedad de mecanismos de desarrollo, los cuales serán orientados según su aplicación individual o colectiva, y también aquellos que se aplican dentro o fuera de la organización, pero una condición que necesariamente influye en el concepto y diseño del plan es el tipo y naturaleza de la organización.

Por ejemplo, en organizaciones de salud, la concepción estratégica del plan de los recursos humanos, se ha enfocado en fomentar los espacios sociales el impulso transformador de la práctica gerencial, para buscar desde su seno generar propuestas más innovadoras o las estrategias más exitosas en cuanto a la gestión de sus establecimientos (Rovere, 1993). La experiencia en este tema dentro de las organizaciones de salud ha permitido ver la capacidad del personal de distintas profesiones directa o indirectamente vinculadas con el sector salud de ponerse en marcha para abrazar las estrategias culturales dominantes y experimentar la capacidad transformadora en la praxis gerencial.

El desarrollo del personal adscrito a instituciones de salud mediante un enfoque de educación permanente suministra: "...una herramienta de intervención estratégica, capaz de colaborar para generar nuevos modelos y procesos de trabajo en las instituciones de salud a través de la transformación de las prácticas técnicas y sociales" (Davini, 1995:23). A través de lo señalado la idea de construir modelos de gestión dentro de las organizaciones de salud, partiendo de la experiencia y fortalecimiento de su personal, suministra conocimientos que permitieron responder a las demandas y resto de la gestión de estas organizaciones. En este sentido, dentro de la acción de fortalecer el personal de salud que dirige organizaciones de esta área, se demanda: "...la realización de una tarea de capacitación que desarrolle un comportamiento solidario y transformador, un sólido conocimiento profesional, y una actitud reflexiva frente a la propia práctica" (Davini, 1995:33).

Un plan estratégico de desarrollo gerencial propicia un importante elemento de apoyo a la gestión de una organización de salud a través del cual se puede brindar formación y capacitación a su personal de forma estratégica. De allí que, la presente investigación en esta área de conocimiento, se toma a la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, una nascente organización de salud sin fines de lucro, donde se brinda atención en salud bucal, ubicada en la ciudad de Puerto la Cruz, estado Anzoátegui, Venezuela. Esta institución brinda atención a todos los trabajadores y familiares de la industria petrolera y la comunidad en general, perfilándose como una institución de referencia a nivel nacional dentro de la industria petrolera y de las instituciones de atención bucodentarias.

Desde la óptica gerencial esta organización de salud, se encuentra dirigida por personal profesional del área odontológica y afines, lo que propició el escenario para llevar a cabo esta investigación que tiene como objetivo general, proponer un plan estratégico de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, donde se logró recabar información respecto a los principales

elementos que condicionan el desarrollo gerencial en la Unidad, con los cuales se logró estructurar el plan estratégico compuesto de estrategias de desarrollo gerencial que parten desde, definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su comprensión en toda la organización; así como también, impartir la calidad de vida en el trabajo como uno de los conceptos más importantes, en el sentido estratégico; proveniente del análisis DOFA y sus estrategias FO, DO, FA, DA, es decir, del análisis estratégico de la organización y de cada uno de los elementos que condicionan el desarrollo gerencial.

En función de lo señalado se ha dispuesto del presente trabajo de investigación, conformado por los siguientes apartados:

- Capítulo I. El Problema de Investigación: contiene el planteamiento del problema a investigar, los objetivos (general y específicos), y la justificación de la investigación.
- Capítulo II. Marco Teórico: puntualiza los antecedentes de la investigación, la fundamentación en ejes teóricos y conceptuales, así como también el fundamento legal, la operacionalización de las variables y definición de términos básicos.
- Capítulo III. Bases Metodológicas: contiene reflexión teórica del método; nivel de la investigación; tipo de investigación; fuentes de información, población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de información, técnica de análisis de la información y procesamiento y la interpretación y presentación del informe final de investigación.

- Capítulo IV. Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente: donde se detallan los elementos internos del desarrollo gerencial presentes en la Unidad de Servicios Odontológicos, los factores del ambiente general que influyen, las opciones estratégicas para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos, detalle de las estrategias requeridas, y finalmente los mecanismos de implementación y evaluación de las estrategias para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el área general del conocimiento científico y de la investigación académica, una idea o intención de investigación para poder representar un objeto de estudio, necesariamente debe figurar un problema, sin esta cualidad resulta casi imposible poder ubicarla en el contexto de la formalidad que amerita una investigación en el ámbito de la ciencia.

Atendiendo a esta característica particular que posee el problema y su relevancia al momento de aproximar la idea de investigación en el desarrollo de la misma, vale destacar, qué es el problema de investigación. En este sentido, Méndez (2008:160) expresa: "...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". De igual manera, para 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.

En concreto, se entiende el problema como el punto focal de aquello que merezca tener una respuesta lógica y sistemática en pro de representar un aporte o demostrar una teoría, independientemente de su naturaleza; el problema de investigación busca en su esencia dar solución o explicar algo, en caso contrario, no se puede considerar el mismo como problema. A pesar de lo señalado, lo significativo del problema no es solo identificarlo sino que: "...cuando se tiene claridad sobre la presencia del problema y su proceso de problematización, entonces el paso siguiente

es plantearlo” (Fontaines, 2012:91). Atendiendo a lo descrito anteriormente, en este capítulo se identifica el problema substancial, mediante los siguientes puntos:

- Planteamiento del problema de investigación: punto en cual se busca identificar los orígenes, sustentos, causas e interrogantes del problema de investigación, desde la perspectiva del investigador y los ejes teóricos que se manejen.
- Objetivos de la investigación: constituido por el objetivo general de la investigación y sus respectivos objetivos específicos, los cuales son los actos que dan forma y respuesta a las interrogantes planteadas.
- Justificación de la investigación: punto dedicado a mostrar la relevancia e importancia de estudiar y dar respuesta al problema de investigación y su aporte al área de la ciencia administrativa y colectiva en general.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Las organizaciones son el objeto de estudio de las ciencias administrativas, las cuales en su dinámica por ser un sistema abierto, se relacionan de forma directa con otras áreas de estudio, tales como: la economía, la sociología, la psicología, filosofía, entre otros; estas relaciones darán contraste en las diferentes situaciones de la vida organizacional y sus enfoques, no obstante lo que siempre estará presente en el manejo de las empresas es la gerencia, la cual es concebida por Pittaluga (2012:10) como “...el arte y la técnica de la dirección”. De este modo, la acción de dirigir hoy en día sigue siendo una labor dependiente directamente de las personas, a pesar que ya se cuenta con programas y equipos de última tecnología que ofrecen indicadores, aun el discernimiento implícito en la acción de dirigir se ejerce a través de la humanidad de las personas. En este sentido, las organizaciones necesariamente

dependen de individuos que inviertan su talento en el logro de los objetivos de la empresa. Respalda esta idea, Chiavenato (2002:5) indica: "...las organizaciones jamás existirían sin las personas que le dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad".

La función de dirección en las organizaciones radica en las personas, lo cual es de suma importancia en la gestión empresarial, éstas son los principales protagonistas del talento, habilidades, destrezas y conocimientos en la empresa, mediante los cuales se le dará forma y movilidad a la organización; por esta relevancia dentro del gran espectro de acción de la administración surge la necesidad de invertir esfuerzos en la conducción de personas; esta responsabilidad de administrar el recurso humano basa su acción, a razón de Chiavenato (2002:9), en: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño".

En esta área, el recurso humano de una organización resulta esencialmente susceptible a las condiciones del clima de la empresa, sus políticas y la estructura con la cual está conformada. De la concepción anterior de administración de recursos humanos, resulta interesante que dentro del mismo se especifique al área gerencial o cargos gerenciales.

El surgimiento pleno de la gerencia en el ámbito empresarial, se ubica cronológicamente durante los inicios del siglo XX, en la cual ésta emerge de los fundamentos de la administración científica, en virtud de la especialización de las organizaciones, producto del nacimiento de la revolución industrial y su impacto en la dinámica organizacional de la Norteamérica de aquel entonces (Pittaluga, 2012).

Con la modernización y necesidades específicas de las organizaciones, la gerencia justifica su accionar en dos ejes de relevante importancia en el desempeño de las empresas, el primero: la necesidad de delegar la decisión en organizaciones diferenciadas escalarmente en varios niveles jerárquicos o de autoridad, esta necesidad expresa de forma latente que en un diseño organizacional donde existan varios niveles de jerarquía, existirán por ende, variados niveles de responsabilidad y de decisión, y en cada uno se debe operar de forma diferente de acuerdo a éstos, lo que justifica la aplicación de niveles de dirección o gerenciales. Un segundo eje viene dado por: la necesidad de contar con directivos especializados, capaces de ordenar y contribuir el proceso creciente de tecnificación en organizaciones que necesariamente han de diferenciarse en funciones especializadas. Este segundo eje pareciera ser parte del primero o consecuencia del mismo, sin embargo, se puntualiza y adquiere una dimensión propia, ya que, ésta es la que fundamenta la especialización del personal de dirección para convertirlos en gerentes, porque en virtud de la especialización de la organización y sus necesidades puntuales requerirá de gerentes tan especializados y capacitados como las exigencias de su entorno (Pittaluga, 2012).

El gerente es concebido a criterio de Hernández (2005:5) como: “el individuo adecuado para dirigir las fases del mantenimiento, o sea aquellas en la que la misión principal ha de ser la administración del orden organizacional preestablecido, la implementación de sistemas y procedimientos, la coordinación y el control”. Se entiende que el gerente, es aquella persona que ejerce la responsabilidad de guiar a los demás, dirigir las tareas y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir con los objetivos organizacionales; para lo cual debe estar debidamente preparado y capacitado

Para Pittaluga (2012), algunos autores suelen resumir a la función gerencial como hacer que las cosas funcionen, lo que convertiría al gerente en el individuo que hace que las cosas marchen al nivel de la organización. Sin embargo, lograr que las

cosas funcionen no viene dado solo por el nombramiento o la posición de jefe en cierto nivel de la estructura de la organización, sino que el éxito dependerá de la formación del gerente y la gestión de la organización ante los cambios y las necesidades de la sociedad, debido a ello, el gerente en su gestión no solo cumple una función o tarea para la cual fue contratado sino que: "...su trabajo consiste en unificar el trabajo de su organización y en fomentar la creatividad organizacional y el desarrollo personal" (Epstein y Birchard, 2001:154).

El punto de partida de un buen gerente radica en su formación, las habilidades y destrezas que éste posea para desarrollarse como tal, pues si bien es cierto que los buenos gerentes existen, éstos no nacen sino que se crean. Las habilidades naturales de un individuo que busca ser gerente lo caracterizan con cierto potencial que se evidencian desde su infancia, donde suelen afianzarse o estimularse según su entorno (Marín, 2009). Según la experiencia personal de cada individuo que en su infancia logran crecer en un ambiente de empresas familiares algunas veces, donde su dinámica le hace acercarse al arte de la gerencia, mediante el conocimiento empírico, pero es en las universidades donde por excelencia se brinda una formación al individuo en gerencia, desde la perspectiva de la administración científica y sus diferentes enfoques, herramientas y aplicaciones entre otros.

Así mismo para Hernández, Silvestri, y Álvarez (2007:532), desde la formación gerencial en la actualidad se busca revisar: "...la pertinencia del producto generado por las Universidades como instituciones en las cuales se capacitan gran cantidad de recursos humanos a escala interna y que poseen el personal calificado para generar cambios en la formación gerencial". De igual manera, expresan Hernández y otros (2007), que en la actualidad los mecanismos de formación gerencial de las universidades deben redimensionar su orientación a una visión holística, que permita contar con profesionales del ramo administrativo mejores preparados en materia ética y gerencialmente fortalecido de manera integral para los cambios de su entorno.

La formación que los gerentes obtengan en las universidades, representará un punto de partida en la empinada carrera de formación del individuo dentro de la organización y en el proceso de crear valor agregado para sí mismo, que a la larga se espera sea aporte a la organización y a la sociedad; esta particularidad permite visualizar al personal gerencial como: "...un factor multiplicador para agregar valor constantemente al funcionamiento de la organización, debe asegurarlo disponiendo de las personas capaces de hacer el trabajo, requiriendo de individuos con deseos y potencialidad para desarrollarse" (Hernández y otros; 2007:534); lo que hace que no en vano la organización de manera indirecta a su razón de ser invierta sinérgicamente en la formación de su tren gerencial y todos sus empleados.

Una de las líneas principales en la gestión de las organizaciones es el desarrollo de personas, el cual estará caracterizado por: "procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración" (Chiavenato, 2002:14), bajo este enfoque puede visualizarse el interés de la empresa en el desarrollo de sus empleados no solo desde el punto de vista organizacional sino también en su vida personal, porque los primeros programas de desarrollo de personal, estaban orientados solo a las necesidades de la empresa, direccionándose únicamente a la demanda de la empresa; esto a pesar de proporcionar cierto desarrollo a sus empleados dejaba de lado un factor importante del individuo, con lo que puede hablarse acerca del desarrollo humano de las personas de la empresa, porque el desarrollo de las personas es importante para el arte de la gerencia, debido a que: "las funciones de un gerente exigen competencias múltiples. La persona es el sujeto del cual emanan las competencias. Nada bueno sucede en un gerente que no venga de su propia interioridad" (Barroso; 1999:42).

El desarrollo humano, debe concebirse en un primer momento en la empresa para poder preparar al individuo, y así poder contar con empleados dispuestos a la participación, motivados al trabajo y al descubrimiento de nuevos planes orientados al desarrollo de su talento y por ende al desarrollo de la organización, donde viene dado por el proceso que busca descubrir, incrementar o fortalecer las capacidades, opciones y destrezas del individuo, desde un enfoque social y respetando el rol de sujetos sociales, merecedores de alcanzar la realización del tipo de vida que les parezca valorable, mediante la seguridad de su existencia, libertad (Romero, Marcano, y Fuentes , 2010).

Esta visión del desarrollo humano, apunta los esfuerzos hacia un estado óptimo de cada persona, sin embargo, se tiende a pensar que el mismo es responsabilidad de las organizaciones, lo cual no es así, el desarrollo humano implica una amplia responsabilidad y compromiso de cada persona que participa en un proceso de este tipo. Al respecto (Herrera; 2015:4), indica que: “El desarrollo y compromiso con la calidad en el nivel de las personas genera una reacción en cadena que garantiza, en gran medida, el éxito de los programas de mejora continua en el ámbito de las organizaciones”, lo que hace a las organizaciones considerar como un aspecto de relevante importancia tal desarrollo, y las personas suelen confundirlo como una responsabilidad plena de la empresa.

El desarrollo de las personas está estrechamente ligado al desarrollo de su carrera en la organización, la carrera viene representada por la trayectoria en un cargo o en varios cargos durante toda su vida profesional, muchas veces las personas desarrollan toda su carrera al servicio de una sola organización, pero también existen casos en los cuales se hace una carrera en varias organizaciones o en forma independiente; pero cualquiera que sea la modalidad durante la realización de una carrera se presume existe un desarrollo proporcional a la responsabilidad y espectro de acción en la misma; entonces bien, se tiene que el desarrollo de carrera es: “un

proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados” (Chiavenato; 2002:338).

El desarrollo de carreras en una organización es una línea de acción organizacional, cuyo objetivo es garantizar que la empresa cuente con un talento humano de nivel mediante la preparación de su personal; bajo esta condición un proceso de desarrollo de este nivel, no puede realizarse sin una filosofía de integración en toda la organización, el cual a su vez puede seccionarse según los niveles jerárquicos, si bien es cierto que todos los empleados en cualquier nivel deben y tienen que desarrollar a plenitud sus carreras, el desarrollo de las carreras desde sus inicios ha invertido un importante interés en el ámbito de dirección de la empresa, a razón de esto Chiavenato (2002:335) indica: “el desarrollo gerencial se reservaba apenas a una pequeña franja del personal: solo los niveles mas elevados.”, por lo que se puede puntualizar la necesidad de las organizaciones de contar con personal gerencial preparado para asumir cambios y retos.

En los procesos de desarrollo de gerentes se debe considerar: “...el cambiante y competitivo mundo que circunda a la organización es cada vez mas exigente, en el manejo de la heterogenidad y la dinámica de los grupos humanos, de las propias organizaciones y del mundo exterior a ellas” (Hernández; 2005:5), así planteamientos manifiestan que: “las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades de administración bien desarrolladas” (Whetten y Cameron, 2011:7); ambos aportes, permiten visualizar que el desarrollo gerencial no va orientado solamente al fortalecimiento de las competencias gerenciales del personal solo para la administración de procesos básicos rutinarios en ese nivel, sino que debe abarcar un sentido mas amplio de dirección y del conocimiento en el área gerencial.

El logro del pleno desarrollo del individuo como ser social e integral en función de la eficacia y la eficiencia en la gerencia de las organizaciones, ha permitido la preparación y proporción de planes y enfoques conceptuales en el manejo de las mismas para lograr éxito. Al respecto Villegas (1991:11) plantea:

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.

Villegas (1991) indica que el desarrollo gerencial desde el punto vista conceptual y metodológico es un proceso sistemático y organizado para la generación de liderazgo a nivel de la organización total. Ambas ideas propuestas por Villegas permiten indicar que el desarrollo gerencial, es producto de la combinación talentos y maniobras de actividades de índole organizacional, debidamente diseñadas y programadas en pro de la integración de toda la organización y sus cuadros gerenciales.

El desarrollo gerencial es un enfoque en la gerencia de las organizaciones aplicable a todos los niveles estratégicos o de dirección, con el cual se busca incentivar de forma sistematizada la mejora y el auge del liderazgo en la dinámica gerencial, con el propósito de la racionalización del funcionamiento de la organización; el desarrollo gerencial por tener la característica de proceso planificado, no perfila su interés sin tomar en consideración los objetivos de la organización y la incidencia del ámbito. Es por ello que, en su diseño y formulación debe identificar y puntualizar la influencia que ejercen los distintos factores típicos presentes en el ambiente interno de la empresa. Al momento de la conducción de su tren gerencial,

debe necesariamente partir desde la perspectiva general, donde se contextualiza la sinergia en la organización.

La necesidad del desarrollo de gerentes no puede venir del simple hecho de querer idear un plan en la gerencia de la organización, sino que este es un proceso amplio que considera el clima interno de la empresa, su entorno, relaciones, y de la visión futurista de la organización. Se debe manejar un conocimiento específico y delimitado de la empresa, conocer sus debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, necesidades y competencias del cuerpo gerencial, entre otros; señalaresta condición intrínseca ante la implementación de un proceso de desarrollo gerencial, lo que obliga a la organización ser objetiva a la hora de evaluar sus condiciones y la de sus cuadros gerenciales, para poder llevarlo a cabo.

Se puede decir que los primeros arribos del desarrollo gerencial en el arte de la conducción de organizaciones, surgió a principio de los años cincuenta en los Estados Unidos (Villegas, 1991), en ese entonces empresas estadounidenses encontraban dificultades organizacionales al momento de enfrentarse a la necesidad de remplazar o relevar el personal de los niveles gerenciales, el marco legal vigente en aquel entonces establecía que las personas debían permanecer en el trabajo hasta los sesenta y cinco años de edad, esta particularidad colocaba el escenario organizacional para que quienes se desempeñaban como gerentes duraran en la empresa en sus respectivos cargos mucho tiempo, incluso hasta el momento de su muerte; situación que desde la óptica de la gerencia, propició la crisis para el relevo de personal y a su vez, producía cierto atraso o demora para la modernización de la gerencia en pro de los nuevos cambios que acontecían en el mundo.

Otro hecho que incidió en el nacimiento del desarrollo gerencial como enfoque, fue la manera de suplir los cargos gerenciales, en algunas empresas estadounidenses para la misma época señalada anteriormente, el reemplazo de personal gerencial se

basaba estrictamente en la herencia de padres a hijos de los puestos de dirección, o como también, se servían de la confianza depositada por el gerente saliente en el nuevo cuadro mediante un criterio subjetivo, dejando de un lado el resto del personal con talento y habilidades en la organización, quienes debían y podían ser quienes asumieran dichos cargos. Estas situaciones permitieron justificar la creación de un estudio sistematizado que proyectara la oportunidad a los empleados de la organización en optar cargos gerenciales, mediante el suministro de recursos, material didáctico y procesos administrativos, entre otros, con miras a desarrollar las capacidades del talento humano de relevo y su constante actualización para seguir adaptados al ambiente externo (Villegas, 1991).

El modelo de desarrollo gerencial, como enfoque en la gerencia de las organizaciones, es un elemento clave que tiene su inicio o fundamento inicial en el proceso de planeación estratégica del personal, a través del reconocimiento de la existencia de una vital relación directa, cíclica y muy estrecha entre el desarrollo de los cuadros gerenciales y el desarrollo organizacional. Mediante el proceso estratégico de desarrollo gerencial, cualquier organización puede tener un crecimiento integral de todas sus áreas y cuadros, lo que implica de manera vertebral un plan concebido a la capacitación, educación, orientación y el entrenamiento constante del individuo que se desempeña en el área de la gerencia (Villegas, 1991).

La organización mediante la acción estratégica del desarrollo gerencial debe visualizar y analizar al personal clave para esta acción, proveerles de recursos técnicos y profesionales, de forma especializada para que así éstos puedan acceder a la formación indispensable y el mejor perfil para puestos estratégicos gerenciales en la organización, a lo que viene atada una acción de cambio desde el interior de la empresa, mediante la redefinición de los procesos de cultura organizacional, para que de forma integral se logre internalizar el desarrollo como una medida de aplicación de estrategia.

Una estrategia en forma general se define a juicio de Serna (2008:20), como: “El conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma”. Así mismo, David (2003:11), la define como: “...acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recurso de la empresa”. En ambos conceptos se presenta a la estrategia como una acción, lo que denota que en la misma viene implicada una actividad o serie de actividades que van en función de lograr un estado. En la acción estratégica se engranan los recursos de la empresa y el análisis del gerente en la toma de decisiones.

Para Barroso (1999:90), las estrategias: “...son las que hacen variar la manera de pensar, de sentir, de relacionarse y de desempeñarse”, así mismo, señala que en un plano más amplio, cuando la acción estratégica es planificada se puede decir que se está en presencia de un plan estratégico.

Un plan estratégico reúne cualidades propias de las acciones normales de los individuos en las organizaciones, lo cual puede ser fácilmente proyectado en el personal gerencial, y estas acciones en forma básica son las que persigue un modelo de desarrollo gerencial, el mismo representa una estrategia para cualquier organización y por lo tanto, poder estructurar un plan que implique el diagnóstico de la organización y la definición del plan de desarrollo gerencial, los mecanismos de implementación del plan y el seguimiento y evaluación.

El desarrollo gerencial como plan estratégico, es una acción que no representa algo novedoso en la gestión del recurso humano en las empresas, sino que más bien debe considerar el plan estratégico macro de la organización, y a su vez debe tratar como algo nuevo en él. Es el tratamiento de ciertas complejidades e incertidumbres asociadas a las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, misión, visión, entre otros aspectos clave para la estrategia, las cuales, deben identificarse y considerarse de manera objetiva con el propósito de manejarlas con la eficacia

requerida. Mediante este argumento se puede decir que la acción estratégica del desarrollo gerencial es una práctica integrada de cambio organizacional, formulada y patrocinada por la alta gerencia para garantizar la actualización del talento de la organización, mediante la identificación de los componentes de un plan de desarrollo gerencial, de manera armónica a la organización (Villegas, 1991).

La importancia del desarrollo gerencial para el desarrollo organizacional, ha motivado que en el mundo se lleven a cabo acciones enfocadas a tratar el desarrollo de gerentes de manera específica y con la formalidad que demanda la misma, al punto que ya en Universidades del mundo ofrecen programas de formación en desarrollo gerencial, en el caso de América Latina la Universidad de Palermo, universidad argentina ofrece el Programa de Desarrollo Gerencial (PDG), como una acción de educación a nivel ejecutivo que: “Brinda una sólida formación a directores generales, divisionales, ejecutivos con alto potencial gerencial y otros especialistas profesionales para la transición exitosa de su carrera a roles de dirección...” (Universidad de Palermo, 2015:3).

El esfuerzo de desarrollar gerentes mediante la formación académica en universidades es un hecho que denota el interés de las ciencias administrativas en garantizar en las organizaciones personal gerencial altamente capacitados. En Uruguay, la Universidad ORT, en su Facultad de Administración y Ciencias Sociales, también ofrece un Programa de Desarrollo Gerencial, “...dirigido a personas con más de tres años de experiencia en empresas privadas u organismos estatales, que esten ocupados en cargos gerenciales de línea o con posibilidades de acceder en ellas en el corto plazo...” (Universidad ORT, 2015:1).

Con este tipo de ofertas, la acción de desarrollo de gerentes como estrategia de desarrollo de las organizaciones, trasciende de los linderos de la empresa, consolidándose en su ambiente externo, oportunidades que permiten implementar un

plan estratégico de desarrollo de gerentes, pero son los mismos gerentes quienes deben aprender a analizar su entorno y tener la firme convicción de preparación en virtud de sus necesidades.

En el caso de la formación gerencial en Venezuela, en la academia venezolana se ofrecen oportunidades de desarrollo para gerentes, tal es el caso del Programa de Gerencia de Calidad y Productividad, ofrecido por la Coordinación de Postgrado de Faces de la Universidad de Carabobo, donde las nuevas tendencias de las ciencias administrativas, son la base que propician la acción para el desarrollo gerencial, mediante la presentación de tópicos gerenciales modernos, énfasis en la innovación como característica de la nueva gerencia, creatividad e investigaciones, que fomenten el potencial humano para garantizar una buena conducción de las organizaciones dentro de la ética y su responsabilidad social (notas de investigación).

En el contexto de la dinámica organizacional venezolana, empresas privadas como Movistar y Laboratorios Bayer, ambas de reconocida trayectoria en el país, han comprendido la importancia del desarrollo de gerentes en sus organizaciones, por lo cual han invertido recursos en garantizar que personal gerencial de la misma participen en el “Programa de Gerentes en Desarrollo”, el cual es una actividad de formación en materia gerencial llevada a cabo por Forja Consultores, desde hace dos décadas, cuyo objetivo es desarrollar en los participantes, competencias gerenciales para incrementar la efectividad de los mismos (Forja Consultores, 2015). Por el mismo han pasado muchos de los cuadros gerenciales de empresas que contratan a esta consultora, lo que indica que en la gerencia de las organizaciones venezolanas se está perfilando una importante práctica de desarrollo del personal gerencial a cargo de la misma.

La dinámica organizacional y gerencial en Venezuela, necesariamente perfila una especial atención en Pétroleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), la

cual es la principal empresa del país y en ella convergen muchos elementos que se han puesto en práctica y ha ofrecido el escenario para el desarrollo del arte gerencial y las ciencias administrativas.

Pétroleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), es la estatal petrolera venezolana, encargada de la exploración, producción, comercialización y refinación del petróleo del país. La misma desde el punto de vista de estructura organizacional tiene presencia en la mayoría del territorio venezolano especialmente en todo el norte de Venezuela; PDVSA por su amplia responsabilidad en la actividad del petróleo, se encuentra integrada por un grupo de filiales, negocios y empresas mixtas, las cuales son organizaciones que poseen actividades y características propias dentro de la industria, convirtiéndolo a PDVSA en una gran corporación.

Una de estas organizaciones es PDVSA Refinación Oriente, negocio refinador de crudo ubicado en el oriente del país, en su refinería de la ciudad de Puerto la Cruz, se procesa (PDVSA Refinación Oriente, 2015):

Crudos medianos y pesados de forma oportuna y confiable para obtener productos de alta calidad y gran valor comercial, que cumplan con las especificaciones técnicas requerida y las regulaciones ambientales vigentes, para satisfacer la demanda de combustible del mercado interno (regional) y externo (internacional). Todo ello mediante una gestión apoyada por un capital humano altamente comprometido con los lineamientos corporativos en materia de seguridad industrial, ambiente e higiene ocupacional y conciente de su rol protagónico en la construcción de una Venezuela soberana, humanista y socialista.

Este negocio refinador posee una capacidad de producción de 190.000 barriles de oroducto; para atender estas actividades productivas y administrativas, Refinación Oriente cuenta con 2.901 empleados, dispuestos en una estructura organizacional compuesta por cuatro gerencias medulares: operaciones, movimiento de crudo y productos, mantenimiento y técnica; y nueve gerencias de apoyo o de *staff* dentro de

las cuales se encuentran: Finanzas; Recursos Humanos; Logística; Consultoría Jurídica; Asuntos Públicos; Desarrollo Social; Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional; Ambiente y Salud.

La Gerencia de Salud de PDVSA Refinación Oriente, se encarga de gestionar todos los asuntos vinculados a los planes de salud de los trabajadores, dirigir las políticas de salud del negocio refinador y todo lo relacionado a la salud ocupacional. Dicha gerencia se encuentra conformada por: Superintendencia de Clínica Industrial, Superintendencia de Planes de Salud, Superintendencia de Control y Gestión, Superintendencia de Salud Ocupacional y Superintendencia de la Unidad de Servicios Odontológicos, todas dirigidas en su mayoría por personal de salud adscrita a la empresa, quienes reportan a un Gerente de Salud.

La Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, es una organización de servicios sin fines de lucro, que tiene personalidad propia como institución, en ella se imparte atención odontológica general y especializada a trabajadores, jubilados y familiares de toda la industria petrolera nacional, así como también a la comunidad en general. Desde su apertura en mayo de 2012 a septiembre de 2015, ha brindado 74.540 atenciones, de acuerdo al Departamento de Administración, Unidad de Servicios Odontológicos, División Registros y Estadísticas. Esta organización es la primera en su tipo dentro del espectro territorial de toda PDVSA y del sistema de salud nacional, es un proyecto piloto, con el cual se pretende evaluar la idea y la posibilidad de poder expandirla a otras regiones, ya que, en su concepción original fue ideada para brindar servicios a usuarios PDVSA de la región oriente norte. Sin embargo, en la práctica se observan que a ella acuden de todas las áreas nacionales de la industria petrolera, lo que la modifica de forma casi forzosa en una organización de impacto nacional.

Desde el punto de vista gerencial, funciona como una Superintendencia adscrita a la estructura organizacional de la Gerencia de Salud de PDVSA Refinación Oriente. La Unidad de Servicios Odontológicos, internamente se encuentra conformada en su estructura por cuarenta y seis puestos, a pesar que se pudiese llegar a pensar que existe poco personal gerencial, resulta que la mayoría tiene formación en profesiones del sector salud, tales como: odontólogos generales, higienista dental y técnico en salud bucal, y no tienen formación profesional en el área administrativa.

Con puntualizar esta realidad en la formación del tren gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos, no se pretende desestimar la gestión en la misma ni la de base en profesiones del sector salud y la disposición personal de quienes ejercen este tipo de cargos administrativos en la institución, sin embargo, de la competencia de sus funciones, habilidades gerenciales, capacidad para conducir personas, presupuestos, motivación, entre otros, depende el éxito de esta organización que busca brindar salud bucal preventiva y curativa en una cantidad considerable de atenciones programadas para usuarios de todo el país; no en vano con los considerables cambios en la sociedad y la especialización del conocimiento en el área gerencial, demanda que se aplique y se desarrolle gerencialmente.

La costumbre de colocar a personas con profesión en el área de la salud, en cargos gerenciales, no es algo nuevo, de hecho pareciera una línea de acción casi inviolable en la gestión de este tipo de organizaciones en América Latina, por lo cual desde la década de los setenta se viene puntualizando la necesidad que los directores de hospitales, clínicas y ambulatorios, tengan manejo de conocimientos administrativos y de relaciones humanas. En este sentido, Fajardo (1970:13) puntualiza: “cualquier programa de relaciones públicas de hospitales y clínicas debe basarse en un buen servicio médico y administrativo y en buenas relaciones humanas con el personal”, esta indicación, contextualiza que para un buen funcionamiento de un servicio de salud no solo se necesita el conocimiento de base en esta área, sino que

le da una relevante influencia al conocimiento en administración y la buena gestión de su personal. Fajardo (1970,14) también indica que en una: "...administración honesta, las relaciones públicas son veraces, llanas y responsables; están basadas en la sinceridad y naturalidad y no pierden de vista el interés del público, que en el caso de los hospitales y clínicas, es la salud", con este aporte queda claro el papel del conocimiento en administración de quienes dirigen los servicios de salud.

Así mismo, otros estudios vienen a darle fuerza a la idea de formar al personal de dirección en salud bajo un enfoque de gestión gerencial, en Cuba para el año 1999 se trabajó la pertinencia social de los programas académicos de perfil gerencial en el sector salud, en el cual expresó Rojo (1999:70), que:

El liderazgo de un programa de perfil gerencial estará dado por utilizar el conocimiento científico básico para crear y mejorar las prácticas de la administración de los servicios de salud y cumplir con la misión social y humanista del sistema de promover y proteger la salud de los individuos, la familia y la comunidad.

Se entiende que en materia de gestión en salud, no basta solo manejar el servicio desde el punto de vista clínico, sino que se debe aplicar e innovar sistemas de gestión con base en el conocimiento administrativo, de corte científico y multidisciplinario, que abrigue a quienes la ejercen en las instituciones de salud, a sus trabajadores, sus usuarios y la sociedad en general.

El accionar de la administración en establecimientos de salud a pesar de no ser nada nuevo, hoy más que nunca se convierte en una necesidad que sus directivos adquieran habilidades y competencias particulares que les permitan gestionar desde todo los sistemas de salud y de los centros de atención médica, mediante la acción integradora de los aportes de la economía, de las ciencias sociales, la informática

entre otras disciplinas en especial la administración, que han permitido ampliar el horizonte de trabajo del gerente de establecimiento de salud.

Otros investigadores vinculan la importancia del conocimiento gerencial en cargos directivos en instituciones de salud en un nivel más operativo, tales como los enfermeros, manifestando que:

El saber gerencial representa el eje conductor para buscar el desarrollo profesional del enfermero y para enfrentar los retos, basados no solo en construcciones idealistas, elaborados en la teoría, sino a través de la problematización, las reflexiones, de los estudios realizados, de la vivencias de los actores y el grupo dentro de su praxis...(Rodrigues y Rivas, 2008:2)

Con esta idea el autor ratifica la necesidad y la incidencia del conocimiento en el área administrativa o de la gerencia en el personal del sector salud, especificando que manejar el mismo permite el desarrollo del enfermero como profesional, permitiéndole tener base para enfrentar los retos y los cambios que se suscitan en la dinámica social que bordea la esencia de las organizaciones de salud.

Contextualizado todos estos planteamientos al área de estudio de la presente investigación, la realidad no es muy diferente, sino que más bien con todo lo aportado por estos estudios gerenciales enfocados en las instituciones de salud, vendría a despertar aún más el interés de investigar la realidad que acontece en materia gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, en la cual como en el resto de las instituciones de salud de América Latina, su tren gerencial se encuentra constituido por personal que en su profesión de base, no tiene una formación administrativa o gerencial.

En la organización se hace una gran inversión en los procesos de formación y capacitación de su personal, en ella se lleva a cabo el Plan de Detección de

Necesidades de Formación (DNF), el cual es un instrumento de planificación proyectada de dos años, que se realiza en cada gerencia que integran los negocios y dependencias de la gran corporación PDVSA.

La Unidad de Servicios Odontológicos, por ser estructuralmente dependiente de la Gerencia de Salud de Refinación Oriente, se encuentra dentro del DNF de la misma; en dicho plan se ofrecen áreas de crecimiento para cada personal, las cuales van asociadas al cargo de cada uno, estas áreas denotan la pertinencia de las acciones de formación para mantener el control, que por lo particular son cursos, conferencias o congresos. Realmente esta actividad representa un esfuerzo y una gran herramienta en la gestión de personal por parte de la organización, pero al ser una herramienta de aplicación genérica a todas las áreas de la empresa a nivel nacional e internacional, no responde a las especificidades de cada área y no permite establecer una acción que provenga de los lineamientos de un plan estratégico que vaya orientada a las necesidades específicas de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Así mismo, se evidencia en la dinámica de la gestión interna de la Unidad, constantes improvisaciones, insubordinaciones por parte del personal, toma de decisiones caracterizadas por estar llenas de un amplio nivel de impulsividad y falta de tacto, confusión de dirección y supervisión con acciones sindicales, así como también estilos de gerencia de otras áreas de la empresa diferentes al área del sector salud, entre otros; lo cual indica que el tren gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos, posee ciertas debilidades en el manejo de conceptos y competencias gerenciales que den conocimientos para poder agregar valor de una forma profesional, ética y de alto nivel al estilo de gerencia que se desarrolle en ella. Aunado a ello pareciera que no existe una identificación de los cuadros gerenciales en la organización, la importancia de los mismos en cuanto a su desarrollo y el desarrollo de la organización; situación que depierta inquietud investigativa respecto

al tema, mediante el establecimiento de la siguiente interrogante: ¿cuál es el plan estratégico de desarrollo gerencial requerido en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente?, atendido a esta se hace necesario el establecimiento de otras que se encuentran inmersas en la misma, tales como:

- ¿Qué elementos internos del desarrollo gerencial están presentes en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente?
- ¿Qué elementos del ambiente general influyen en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente?
- ¿Cuáles son las opciones estratégicas para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente?
- ¿Cuáles son las estrategias para el desarrollo gerencial requeridas en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente?
- ¿Cuáles son los mecanismos de implementación y evaluación de las estrategias para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente?

1.2 Objetivos de la Investigación

Los objetivos en una investigación científica vienen a representar un punto de vital importancia en el establecimiento, desarrollo y análisis de la misma; atendiendo a esta generalidad Fontaines (2012:96) refiere a Rodríguez, indicando: “los objetivos son aquellos que se demuestran mediante la comprobación de hipótesis”, en este contexto se puede entender que los objetivos de investigación son los propósitos y

acciones que orientarán y darán forma al proceso. Dependiendo del nivel de acción y la función que ejerce en el proceso de investigación científica, los objetivos se clasifican en general y específicos, y ambos deben estar presentes en la misma (Fontaines, 2012).

1.2.1 Objetivo General

Un objetivo general es la acción: “responsable de dirigir el rumbo de la investigación. Su presencia determina cuál es el alcance que se pretende consolidar mediante el desarrollo del estudio y al mismo tiempo, sugiere, cuáles son los productos estimables en la misma” (Fontaines, 2012:97).

Atendiendo a este planteamiento se tiene como objetivo general de la presente investigación:

Proponer un plan estratégico de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para Gómez (Fontaines, 2012:97), los objetivos específicos:

Representan las acciones parciales que el investigador debe desarrollar para alcanzar lo pretendido. Este tipo de objetivo tiene una complejidad menor al del general, y por tanto, se requieren de varios específicos para llegar a alcanzar lo pretendido en el objetivo general. Estos objetivos se encuentran vinculados con operaciones concretas a desarrollar durante la investigación.

Los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

- Determinar los elementos internos del desarrollo gerencial presentes en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.
- Determinar los factores del ambiente general que influyen en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.
- Determinar las opciones estratégicas para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.
- Definir las estrategias para el desarrollo gerencial requeridas en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.
- Enunciar los mecanismos de implementación y evaluación de las estrategias para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

1.3 Justificación de la Investigación.

Para Fontaines (2012:99), “Justificar es poner en forma clara y precisa, porqué y para qué se lleva acabo el estudio”. Si una investigación no centra su atención en una razón que agregue valor a la comunidad científica o sociedad, muy difícilmente pueda cumplir con el propósito para el cual está concebida. Al respecto Bernal (2006:103) indica: “Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente es necesario *justificar*, o exponer los motivos que merece la investigación”.

Con esta premisa, realizar investigación en el eje estratégico del desarrollo gerencial, denota un gran interés, al vincularlo en una organización piloto como la

Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, ya que, dentro de la estructura de PDVSA como corporación, la magnitud de este establecimiento de salud, su alcance e impacto como proyecto, la inversión de recursos financieros y humanos; así como también el bienestar social que se brinda en la misma a todos los trabajadores, jubilados, familiares de todas las áreas de la región nor-oriental de país, tal como lo evidencian los registros de usuarios de la institución, los cuales acuden desde las distintas localidades del país donde está instalada PDVSA, tales como: Maracaibo, Paraguaná, Valencia, Distrito Capital, Barinas y la Faja petrolífera del Orinoco (Departamento de Administración, Unidad de Servicios Odontológicos, División de Registros y Estadísticas); justifica una acción de investigación que busque la propuesta del desarrollo gerencial como estrategia para el fortalecimiento de los cuadros gerenciales y con ello optimizar la dinámica gerencial y la operatividad de la Unidad de Servicios Odontológicos.

Los planes y proyectos de la estatal petrolera PDVSA, proponen a través del funcionamiento de la Unidad de Servicios Odontológicos, implementar otras unidades de este tipo en el resto de los distritos y áreas operativas de la empresa, lo que despierta la atención científica de estudiar el desarrollo gerencial como semillero de talento gerencial para dirigirlas.

De igual manera, un plan estratégico de desarrollo gerencial posee la bondad de amalgamar elementos administrativos clave, por los retos que demanda una organización de servicios de acción nacional, dirigida por personal de salud. En otra perspectiva, mediante el desarrollo estratégico del cuerpo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos, se estaría estableciendo un esfuerzo propio de la organización para la administración de salud producto del estudio sistematizado y estratégico de la organización, con lo que se puede realizar un aporte gerencial, social y humano.

Las organizaciones que brindan servicios de salud en Venezuela son un punto clave para su desarrollo como país, no solo por el impacto social sino también desde la perspectivas del manejo de las mismas, Venezuela como Estado, por tradición y mandato constitucional, brinda un sistema de salud público orientado a la medicina curativa del individuo, que busca desde la atención primaria o básica hasta el tratamiento de enfermedades sistémicas; a pesar de esta gran importancia y del esfuerzo del Estado, los servicios odontológicos de forma pública y gratuita en su mayoría solo se limitan a pequeños servicios de odontología general, en hospitales y ambulatorios, con algunos que otros servicios de especialidades odontológicas; es allí de donde surge una de las principales ventajas organizacionales de la Unidad de Servicios Odontológicos, ya que, hasta el momento, es la única organización de su tipo que brinda atención en odontología general y seis especialidades, con laboratorios de mecánica dental y servicios de radiodiagnóstico panorámicos y cefálicos, el éxito o fracaso de un proyecto como éste, estará directamente relacionado a su talento humano, ya que, son éstos quienes proporcionan el talento a la organización y la dirigen; contar con un plan estratégico de desarrollo gerencial, sería una acción organizacional que brindará la oportunidad al personal directivo de la misma trazar una medida que oriente al éxito a sus cuadros gerenciales, para así, poder dar cara a los problemas actuales y futuros. De igual manera tener las competencias que fusionen las nuevas tendencias gerencial es con el eficaz y eficiente acontecer organizacional de una institución de salud como ésta.

Partiendo de esta relevante importancia, con la presente investigación se busca realizar una propuesta de plan estratégico para el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente; y así se pueda fomentar una política de superación personal y organizacional en función de sus características internas, necesidades, misión, visión entre otros, que permitan consolidarse en el tiempo.

Desde la perspectiva académica la puesta en marcha y consecución de una investigación orientada hacia el desarrollo gerencial como estrategia organizacional en organizaciones de salud, representa un considerable aporte en la gerencia de este tipo de personal, quienes ejercen la ciencia de la administración desde la formalidad que amerita una organización de servicios, sin poseer la formación de base; con lo cual se establecería un punto de referencia y valor agregado al área de las ciencias administrativas, es decir, sería un aporte que permitiría orientar a futuras investigaciones relacionadas con el tema de desarrollo gerencial como acción estratégica y el personal de salud que dirige organizaciones, lo que es de suma importancia para el fortalecimiento del pensamiento estratégico a nivel gerencial y la presencia de la acción administrativa en todas las organizaciones independientemente de su naturaleza.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Una teoría representa una herramienta importante en el proceso para explicar puntos de interés relacionados a cierto tema o fenómeno; en este sentido, una teoría desde el punto de vista general para Hernández, Fernández y Baptista(2006:80): “Es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presenta una visión sistemática de los fenómenos, al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir fenómenos.”

Black y Champion (Hernández y otros; 2006:82) indican que: “una teoría es un conjunto de proposiciones vinculadas sistemáticamente que especifican relaciones causales entre variables”. Por su parte, Cerda (Bernal, 2006:125) considera que: “es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a éste le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación”. Con esta afirmación se hace necesario mencionar el significado del marco teórico, que para Hernández y otros (2006:64): “es un compendio escrito de artículos, libros, y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar como nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”.

Un marco teórico trata a profundidad de forma única los detalles y aspectos relevantes al tema de estudio, mediante el establecimiento de relaciones lógicas entre el problema, su sistematización; con los conceptos, proposiciones y estudios anteriores. Es así como en el proceso de la presente investigación se presenta este capítulo dedicado de manera exclusiva a enmarcar todos estos detalles teóricos formales con el problema planteado, para lo cual se han dispuesto los siguientes tópicos dentro del mismo:

- Antecedentes: orientado a mostrar el resultado de la revisión y consulta objetiva de estudios académicos publicados, que se relacionan de forma directa o indirecta con los elementos del tema de estudio de la presente investigación.
- Bases teóricas: punto donde se presenta la fundamentación teórica del tema en cuestión y lo concerniente con el objeto de investigación, mediante la revisión de autores que han dicertado y agragado valor en dichos puntos.
- Definición de términos básicos: sección del capítulo donde se muestra la definición de puntos de intéres vinculados al tema y objeto de la investigación, seleccionados según su relevancia y ordenados alfabéticamente.
- Bases legales: apartado destinado para la revision de leyes que se relacionan con el tema y objeto de estudio según la investigación.
- Operacionzalización de variables: destinado unicamente para mostrar un cuadro resumen producto de la acción de analizar una serie de características intrínsecas en la fundamentación teórica del tema, dimensiones y variables que permiten la formalización y comparación de la teoría y la realidad del objeto de estudio.

2.1 Antecedentes

Los antecedentes se pueden concebir: “como una descripción de la evolución histórica de los estudios sobre el tema hasta llegar a exponer el estado del arte mismo, es decir, su estado actual” (Fontaines, 2012:110). Mencionar los antecedentes de la investigación es adentrarse en los trabajados de índole académico realizados en función al tema y objeto de la investigación, por lo cual, es necesario tomar referencia

no solo de estos, sino de todo aquello que pueda servir de soporte para la investigación (Fontaines, 2012).

En atención a lo anterior, se presentan trabajos de grado, que se perfilan o relacionan con la presente investigación.

- González (2011), buscó proponer un programa gerencial de liderazgo centrado en principios, de acuerdo a la filosofía de Stephen Covey para la Gerencia de Finanzas de EYP Oriente, enfocando el desarrollo gerencial como método especializado para tal fin; concluyendo que, los programas gerenciales deben ser política de las empresas en las que trabajen muchas personas, en función de la necesidad de orientación de las mismas, responsabilidad y manejo del cambio; también indica que existe una gran debilidad en la Gerencia, en cuanto a la aplicación de programas gerenciales y de formación, generando cierta frustración en el personal, el cual siente que no son atendidas sus necesidades; los pocos programas de formación de personal gerencial se realizan para cumplir un requerimiento general de la empresa, sin que se tome en cuenta el perfil profesional del trabajador ni las proyecciones de la misma; y que no existen programas dirigidos al desarrollo de las habilidades del liderazgo en el cuerpo de supervisores.

El trabajo desarrollado por González, permite establecer una relación directa con el tema desarrollo gerencial, del trabajo se sustrae una realidad gerencial latente en la dinámica organizacional de PDVSA, ya que, la organización EYP (Exploración y Producción), que sirve de objeto de estudio en la investigación de González, es una de las divisiones estructurales de PDVSA como corporación petrolera. En este sentido, las conclusiones referidas en la mencionada investigación, proporcionan un punto de referencia en cuanto al manejo

generalizado de la acción de formación y capacitación de personal gerencial en PDVSA.

- Mata (2012) realizó una investigación cuyo objetivo consistió en formular un modelo de desarrollo de personal basado en competencias para el área de seguridad industrial en la Gerencia de Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. Concluyendo que en la Gerencia donde se llevó a cabo el estudio, los trabajadores carecen de competencias de aprendizaje continuo y liderazgo. De igual manera, agrega que no se cuenta con un modelo de desarrollo de personal que mejore o agregue valor al proceso productivo; atendiendo a las conclusiones, recomienda implementar un modelo para el desarrollo personal y profesional.

En el trabajo de Mata (2012), se plasma la importancia del desarrollo del personal de una organización y de cómo éste condiciona la praxis laboral de los individuos; de igual manera, se hace la recomendación de colocar en marcha un modelo para el desarrollo personal y laboral de quienes integran la gerencia donde se llevó a cabo el estudio; al tocar el punto del desarrollo de la persona como individuo y como profesional, proporciona un cimiento para la presente investigación.

Así mismo, el ámbito organizacional considerado en el estudio de Mata (2012), es una gerencia de una organización que integra PDVSA, con lo que se muestra una vez más la necesidad de llevar a cabo acciones específicas que contribuyan a la formación y desarrollo de su personal, lo cual es una situación homóloga en comparación a la realidad que se maneja respecto al tren directivo de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

- Peña (2012) desarrolló un trabajo en el cual planteó como propósito diseñar un modelo de formación gerencial por competencias para el comunicador social de las organizaciones públicas y privadas del municipio Maturín del estado Monagas, perfilando la comunicación como un enfoque estratégico de administración; concluyendo que se deben desarrollar alianzas estratégicas que permitan crear planes de capacitación y desarrollo enfocados en los nuevos esquemas gerenciales, ya que, existen una variedad de tendencias sociales, políticas, económicas y tecnológicas, que plantean consecuencias interesantes para las competencias requeridas por los profesionales en el área de las comunicaciones para el desarrollo y el cambio social. Así mismo indica que la formación en gerencia estratégica, y el desarrollo gerencial basa su acción en la formación de los cuadros gerenciales y que se deben trazar acciones estratégicas orientadas al desarrollo y capacitación del personal periodista, en función de los nuevas prácticas gerenciales.

Del trabajo mencionado se extrae para la presente investigación, la relación que establece entre la capacitación de los trabajadores de dirección de organizaciones y los retos de su entorno, adosando la competencia a responder a estos retos mediante un modelo de formación gerencial, lo cual es la esencia del desarrollo gerencial como acción estratégica.

2.2 Bases Teóricas

Para Fontaines (2012:116) las bases teóricas en el proceso de investigación: “...representan el aparato conceptual de estudio, es decir, el cuerpo de teorías y conceptos que sirven de referencia para interpretar el comportamiento de nuestro objeto... al representar una idea clara y estructurada de lo investigado”. Por ello, la función más importante de esta sección es la presentación de la teoría que explica el

tema de estudio, sistematizado en función del conocimiento y el aporte de otros autores.

En este sentido se presentan las teorías relacionadas con el tema y el objeto de estudio que permitan establecer un fundamento para esta investigación.

2.2.1 Desarrollo Gerencial en las Organizaciones

El desarrollo de personal, es: “el proceso mediante el cual los individuos aprenden habilidades y conocimientos para un desempeño eficiente” (Villegas, 1988:39); en este sentido, el desarrollo en este ámbito no debe confundirse con el hecho de adiestrar a las personas al puesto a desempeñar y las actividades a realizar, sino más bien está orientado a las acciones que permitan al individuo un crecimiento integral para asumir los retos y las competencias organizacionales que la empresa requiere de él. El desarrollo de las personas que laboran en el área gerencial viene representado como un elemento de la administración del talento humano, orientado básicamente a permitir que en las organizaciones se pueda formar al personal gerencial.

2.2.1.1 Definición del Desarrollo Gerencial

Para Armstrong (1991:396), el desarrollo gerencial es:

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...

Villegas (1991:9), define el desarrollo gerencial de forma general como: “una técnica moderna de gestión, dentro de un concepto diferente cuya principal característica reside en la actuación integrada para visualizar la organización como unidad total, en lugar de concebirla constituida por sectores independientes”.

En el esfuerzo integral de las organizaciones en el desarrollo de gerentes con mentalidad moderna, capacitados para reconocer que las actividades de la empresa deben cumplirse eficientemente a través del esfuerzo de la gente, se ha fundamentado la acción de desarrollar el recurso humano para el desarrollo de la organización (Villegas, 1988).

El desarrollo de la gerencia es un proceso que basa su razón de ser en los hechos y situaciones acontecidas en las organizaciones, las cuales se han enfrentado de forma sistémica en pro de suministrar y demostrar su adaptación al cambiante ritmo de la humanidad. Parte de la justificación práctica del desarrollo gerencial responde a situaciones organizacionales (Villegas, 1991), tales como:

- La sofisticación y especialización de las organizaciones. En la actualidad existen organizaciones cada vez más diferenciadas, con características propias y situaciones complejas; por lo cual requieren de métodos especializados, aunado a la demanda de recursos tecnológicos, que hacen que sus procesos internos adquieran cierta personalidad, influenciando directamente a la gerencia.
- Unidades de mando o cuadros gerenciales de la organización con mayor interdependencia entre sí. Como resultado de la dinámica organizacional y el énfasis que se aplica a la especialización de cada área de la compañía.

- Amplia tendencia orientada a la definición y delimitación del clima organizacional con la intención de solucionar conflictos y fomentar la integración y la cooperación, producto de los efectos de la especialización y la interdependencia entre áreas de la empresa.
- La información que fluye entre los ámbitos de control de la organización, ha trascendido dentro de su dinámica como un importante medio de información de la interacción organizacional, permitiendo así la gerencia del tiempo y del proceso de comunicación, con esto la comunicación horizontal adquiere más fuerza y un rol igual de importante que la comunicación vertical.
- La descentralización de ciertas decisiones programadas según el nivel de información y la actividad que se maneja en cada cuadro gerencial de forma gradual y sistemática. A pesar que la amplia gerencia aún conserva parte del poder en decisiones no programadas que poseen gran impacto en la organización.
- Enfoques orientados al cambio organizacional en áreas de: comunicación, forma integral de procesamiento de la información, y el trabajo multidisciplinario entre gerentes y equipos analíticos para la toma de decisiones; han fomentado organizaciones como una unidad total en la cual intervienen todos los cuadros para la solución de conflictos.

Situaciones como éstas y otras que condicionan la gerencia de las organizaciones modernas, permiten la justificación de la acción organizacional a la preparación y desarrollo de su tren gerencial y así poder contar con personal capacitado para enfrentar los retos emanados de la conducción de la organización, y así poder apostar a su permanencia en el tiempo.

Los principios más acentuados que permiten establecer el desarrollo gerencial como una responsabilidad fundamental de la alta gerencia, se apoyan en dos líneas de acción (Villegas, 1991):

- Atención a áreas de desarrollo de destrezas de dirección, de igual manera hacia el trabajo de organizaciones complejas, innovaciones en funciones de la gerencia, responsabilidad social y los impactos ocasionados en la organización por cambios rápidos e impredecibles del ambiente interno y externo de la empresa.
- Reconocimiento de los requerimientos en la función gerencial de forma amplia según la actualización y educación, que permitan poder mantener una dinámica y un estilo, que responda a las necesidades de reorganización, administración de conflictos, productividad, creatividad e innovación.

El concepto del desarrollo gerencial como enfoque estratégico consagra que todas aquellas personas que participan de manera directa en la dinámica de dirección de una organización, son susceptibles sistemáticamente a ser desarrolladas, ya que, la gestión gerencial demanda que quienes la ejercen posean una serie de requisitos para actuar racionalmente dentro de la misma, tales requisitos a criterio de Villegas (1991) se mencionan a continuación:

Primero, características individuales que le capaciten para su desempeño como gerente.

Segundo, poseer una formación profesional básica en un campo definido del conocimiento, que ha satisfecho una serie de expectativas culturales y profesionales.

Tercero, haber cursado administración, bien como carrera profesional a nivel de pregrado, o bien como campo de especialización o en su defecto según sea el caso, se debe estar perfectamente convencido del papel de la administración científica en la conducción organizacional.

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

Quinto, 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.

De igual manera, Villegas (1991) resume las características básicas del perfil gerencial en un cuadro resumen donde se sintetiza lo antes expuesto (cuadro N° 1).

Cuadro N° 1: Características Básicas del Perfil Gerencial

<p>CAPACIDAD. Se define como el talento o disposición para comprender las cosas y se representa en el potencial del individuo para obtener conocimientos y procesarlos inteligentemente.</p>	<p>Capacidad para dirigir. Capacidad para tomar decisiones. Capacidad para auto desarrollarse. Capacidad para administrar el conflicto y coordinar el trabajo bajo presión. Capacidad para comprender el entorno social.</p>
<p>CONOCIMIENTOS. Es la información obtenida y acumulada como resultado de un proceso formativo o de la experiencia que implica saber lo necesario para poder hacer las cosas.</p>	<p>Conocimientos para definir conceptos relativos o políticas normas, teorías, actividades específicas para la aplicación de funciones organizacionales.</p>

HABILIDAD. Es la inteligencia y la disposición para hacer algo, e involucra el saber hacer, o sea, tener destreza para aplicar conocimientos.	Habilidades para liderizar, expresarse en forma correcta, persuadir a los subordinados, y en general para dirigir con sentido de organización total.
EXPERIENCIA. Es el conocimiento adquirido mediante la práctica y el ejercicio de un oficio e involucra saber hacer, por haberlo hecho con anterioridad o con frecuencia	Comprende los periodos transcurridos en el ejercicio de funciones específicas y la valoración de los correspondientes conocimientos adquiridos.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES. Es el conjunto de características físicas y de presentación que dan individualidad a la persona.	Comprende características físicas como estatura, de presentación y apariencia y también estilo y madurez de comportamiento.

Fuente: Villegas 1991. Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y metodológico.

Pág. 67

2.2.1.2 Elementos Clave del Desarrollo Gerencial.

El desarrollo gerencial, como proceso sistemáticamente constituido, está conformado por elementos clave o de relevante importancia en su planteamiento, los cuales permiten estructurar el proceso de desarrollo del talento gerencial de una organización, cuando una vez organizados entre si cohesionan un sistema que permite el fortalecimiento de los cuadros gerenciales (Villegas, 1991). Estos elementos son: cuadros gerenciales, experiencia de trabajo, entrenamiento, factores del ambiente general.

- 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. Se puede decir entonces que los cuadros gerenciales son aquellos que se encuentran integrados por los niveles

gerenciales, los cuales son los responsables del proceso de toma de decisiones y desarrollo integral de las organizaciones. 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 materia del perfil ideal para los cuadros gerenciales, el desarrollo gerencial establece que no existe un patrón único o perfil gerencial ideal, sin embargo, toca la teoría expuesta por R.L. Katz (Villegas, 1991), la cual indica que el detalle de mayor relevancia en cuanto a la formación de los cuadros gerenciales, reside en lograr determinar las capacidades del tren gerencial, según las habilidades demostradas para el desempeño de funciones específicas. En función de lo señalado 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 intérprete 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 sí en todo el proceso funcional.

La importancia de la formación e identificación de los cuadros gerenciales radica en la acción orientada al fortalecimiento de las competencias y habilidades que fortalezcan al cuerpo de gerentes el proceso de toma de decisiones y además de su conocimiento técnico, la destreza para abordar la idea, su experticia para definir estrategias de acción y su capacidad intelectual para darle ordenamiento al conjunto de actividades que deben convertirse en resultados tangibles, medibles y controlables según los objetivos planteados. 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.

- Experiencia de trabajo: en él se conjugan varios elementos internos que son indispensables para dar forma a un plan de desarrollo de gerentes, tales elementos son: posicionamiento según el cargo, análisis y evaluación de cargo, remuneración, relación hombre-trabajo.

- Posicionamiento según el cargo, constituye un fundamento operacional dentro de la estructura de la organización, las personas y las actividades específicas que se requieren para el logro de los objetivos; y desde la perspectiva del trabajador, el posicionamiento del cargo constituye una fuente de motivación y expectativa. Chiavenato (2007:203), indica que el cargo 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”, atendiendo lo indicado, el cargo o puesto se puede concebir como la estructuración formal de todas las actividades que realiza una persona en la organización, el cual puede ser contenido en un todo unificado y ocupa una posición formal en la organización, que viene a determinar y ubicar a su ocupante en una posición de la organización.

El cargo está constituido como una unidad organizacional que consiste en la articulación de un conjunto de responsabilidades que lo hacen diferentes de los demás puestos de trabajos y mediante su ubicación en el organigrama de la empresa se determina el nivel jerárquico, su responsabilidad en la toma de decisiones y por ende su subordinación y sus subordinados y la división o dependencia a la que corresponden.

Tanta importancia representa la estructuración de un cargo en la organización, que una parte de estas invierten esfuerzos en constituir el 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).

El diseño 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.

Manejar con tacto y mucha precisión estos lineamientos en la estructuración del diseño del cargo, aumenta la posibilidad de lograr mejores resultados del personal en el trabajo y una adecuada ubicación en la escala jerárquica de la organización, haciendo de suma susceptibilidad en los cargos gerenciales de la organización por su impacto en el proceso de toma de decisiones.

- Análisis y evaluación de cargo. El análisis o evaluación centra su acción en el proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la formación y las cualidades de un algo o una persona, a nivel organizacional la evaluación y análisis de cargos, se tiene como el proceso que: “pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (Chiavenato, 2007:228), lo que permite

concebir al análisis y evaluación de cargo, como un análisis delicado 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: orientado 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 intelectual que demanda el cargo, la fatiga que ocasiona así como también 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, así como también las relaciones con otros cargos de forma directa o indirecta más determinantes.

- Remuneración en las organizaciones, la política salarial con la que se trata a su personal, el nivel o la calidad del subsistema de pago al talento humano, es un elemento esencial tanto para la posición competitiva con respecto a otras organizaciones, como para la relación con sus propios trabajadores, la cual viene dada por: "...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" (Chiavenato, 2007:283).

La remuneración denota un obligatorio esquema de pago económico que lleva a entenderse y concebirse como una recompensa monetaria, bajo cualquiera de sus formas o figuras, tales como: salarios, bonos, comisiones, premios, entre otros, de igual manera, el aspecto extraeconómico que se encuentra en la remuneración 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 se funda en un sistema organizacional de incentivos y premios establecidos en la empresa para incentivar a las personas que trabajan para ella, razón por la cual la remuneración es en una de las razones más probables por las cuales las personas buscan emplearse en un trabajo, siendo la remuneración 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.

En general un sistema de remuneración necesariamente debe responder a las exigencias de los requerimientos organizacionales, mediante una política salarial justa y definida con base a los datos internos como la valuación y clasificación de puestos y del exterior según el mercado laboral.

- Relación hombre-trabajo, hablar del trabajo como actividad productiva obliga directamente a orientar la acción del esfuerzo humano, ya que, es éste el sujeto principal o actor beneficiario de cualquier actividad laboral. El estudio de la gestión empresarial le ha asignado un papel de relevante importancia que de forma explícita o implícita ha sido siempre un elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades del individuo, a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está la mano del hombre (Ronda, 2010).

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 la relación hombre trabajo 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 del trabajo (Ronda, 2010).

- El entrenamiento como elemento clave del desarrollo gerencial, se ha considerado una relación que involucra a dos partes, que realizan la función de líder y de subordinado respectivamente, es decir, entrenador y aprendiz. La principal característica del entrenamiento es agregar valor a las partes que interactúan entre sí, basado en un vínculo que busca impulsar el talento, crear competencias y estimular potencialidades. En una relación de entrenamiento el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendizaje que demanda cierto y determinado cargo en el tiempo y el espacio, 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 representa una manera simple, económica y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización, con el objeto que en toda esta se logre un desempeño eficiente en todos sus puestos de trabajo, Desde esta perspectiva se trata de una función de desarrollo que es perfectamente aplicable a todas las organizaciones y a todas las personas que desempeñan un trabajo, razón por la que resulta inadecuado

relacionar la función en forma exclusiva a los puestos operativos, especialmente, ya que, el desempeño de puestos supervisores y gerenciales requieren de entrenamiento especializado, y su desempeño puede ser evaluado con la misma objetividad con que se evalúan los de las áreas operativas.

El entrenamiento en los niveles gerenciales varía mucho dependiendo del área funcional de que se trate, lo mismo que de la experiencia de los gerentes, en estos casos los procesos de entrenamiento suelen limitarse 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 de ciertos cargos gerenciales sean complejos y sofisticados 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 puntos donde el entrenamiento están íntimamente relacionado adquiriendo características de determinante incidencia en los objetivos de formación del personal gerencial, sin embargo, el proceso de la formación de cuadros gerenciales por vía del entrenamiento viene a ser una actividad mucho más profunda 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.

Cada organización adquiere 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 a la identidad de la organización, 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 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 uno de los aspectos más importantes, la cual 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, según las orientaciones de la 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.
- Factores del ambiente general que influyen en el desarrollo gerencial: un proceso orientado a desarrollar gerentes, 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.

El ambiente general de la organización está estrechamente ligado a un modo de gestión, orientado al cambio y la renovación mediante el planteamiento de 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 donde los cuadros gerenciales tienen las mismas oportunidades de desarrollo y no como programas individuales.

- Contexto interno: en el detalle de los elementos que componen el contexto interno de la organización en el ambiente general de los recursos humanos, se tiene:
- o Características del clima organizacional: toda organización de manera formal e informal, tiene su acción en un ambiente y como tal éste posee un clima. 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.

Medir y conocer el clima organizacional es de suma importancia, éste ejerce una significativa influencia en la obtención y alcance de los objetivos propuestos, así como también es capaz de marcar 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 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 y aspectos puntuales tales como: el estilo gerencial, cultura organizacional, imagen de la empresa.

1. El estilo de gerencia: viene a ser la forma en que la gerencia se asegura que la organización funciona, y que logra sus objetivos así mismo, el estilo gerencial está constituido 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, es un rasgo complejo de la actividad gerencial en la organización, 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.

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, el cual es condicionado por el nivel de

conocimiento, formación y competencias profesionales y cardinales de quienes llevan la actividad gerencial.

2. La cultura organizacional: ésta a criterio de Chiavenato (2009:124): “es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.”, de igual manera también refiere: “Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprender y aceptarla” (Chiavenato, 2009:124). Desde estos conceptos de la cultura organizacional se puede entender que esta es una especie de simbiosis entre las personas y la organización, que la forma en la cual se llevan a cabo las tareas y los valores y costumbres con lo que están inmersos en la empresa es lo que se concibe como cultura organizacional.

En materia de desarrollo gerencial la cultura organizacional debe marcar ciertos valores que faciliten el proceso de toma de decisiones y además de garantizar de conducir a la organización con un criterio proactivo e integrador. Si bien es cierto que las empresas deben tener un marco estructural basado en la normativa interna, es a través de una cultura organizacional que fomente la pro-actividad e integración de sus miembros, que la gerencia puede obtener cierta autonomía gerencial la cual le otorga al gerente la autoridad para actuar con sentido de integralidad organizacional. Otro punto de interés en la cultura organizacional reside en la actividad a la cual se dedica la misma, ya que esta marca los valores tradicionales del ambiente de trabajo en la organización, costumbres, políticas, normas que condicionaran el comportamiento de sus miembros y la cultura organizacional, razón por la cual existen diferencias relativas e identidad particular entre las organizaciones.

3. Imagen de la empresa o imagen corporativa: como elemento de importancia en el clima organizacional, viene influenciada por la forma en la cual se encuentra constituido su grupo humano, ya que, elementos clave que tiene su origen en la forma heterogénea de las personas que integran a la organización, repercuten de manera significativa en la imagen organizacional, a razón de esto Villegas (1991:280) manifiesta: “la composición del grupo desde el ángulo de nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, forma de vestir, y formas generales de comportamiento, resultan determinantes, lo cual se refleja, también, en lo que se ha denominado la imagen de la organización”. En este sentido se puede decir que la imagen de la empresa se refleja directamente de la composición de su talento humano y sus valores.
- Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo: uno de los puntos de criticidad en el estudio interno de la organización para la puesta en marcha de un programa de desarrollo gerencial es el inventario de recursos humanos y la composición de la fuerza de trabajo. Se deberá disponer de un adecuado inventario de la fuerza de trabajo con el fin de poder proporcionar información sobre los aspectos más resaltantes de la misma. Este inventario de personal y la composición de la fuerza de trabajo no son más que información que se deriva de la estructura de personal con el cual cuenta la organización para un determinado momento y se ordenan según las características de los individuos.

En la dinámica organizacional actual, permiten tener inventarios de personal amplios, es decir, de casi cualquier característica o tipo de información que van desde datos organizacionales, profesionales y de desempeño, hasta información del grupo familiar de cada trabajador y su ubicación, el manejo del inventario y su aplicabilidad en los procesos de toma

decisiones, dependerá de la política de gestión de los recursos humanos y las necesidades de la empresa, pero lo que sí es importante que de alguna u otra manera, en toda empresa se tiene inventario de su personal.

En un programa de desarrollo, resulta por demás importante tener inventariado el personal gerencial, para emplearlos en la planificación del desarrollo, mientras que otras empresas solo se limitan a inventariar sectores del componente del inventario de personal gerencial.

- Contexto externo: el análisis de los elementos del ambiente externo parte desde la premisa de la naturaleza y tipo de organización, ya que, en ésta se tiene el cimiento filosófico de la personalidad y justificación organizacional a la empresa, justificando por ende su existencia en un determinado ambiente. En este sentido, estos elementos proporcionan direccionalidad y significado, de donde debe partir cualquier proceso de planificación en la empresa, especialmente en el área de los recursos humanos, es entonces así que el ambiente externo toma relevancia en cuanto a la determinación de aquellas posibles amenazas y oportunidades que brinde el entorno de la organización.

Los elementos del contexto externo son los siguientes:

- o Clima político: las condiciones del clima político de una localidad, incluye la estabilidad general de los países en que opera una organización, reflejándose en las actitudes y actividades específicas que los funcionarios gubernamentales tienen hacia el desarrollo de los negocios en la sociedad, la acción política, 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: fomentar y limitar. Un ejemplo de fomento se da cuando desde las políticas públicas se estimula la expansión y el desarrollo económico de las organizaciones, así como también cuando proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios o mediante el subsidio a determinadas industrias del sector, de igual manera, cuando ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas, entre otras acciones gubernamentales, lo cual representa una oportunidad desde la perspectiva estratégica a la hora de evaluar el entorno de la empresa, lo contrario a cualquiera de las acciones indicadas o que vaya en detrimento de la sinergia funcional de las organizaciones por acciones de estado, sería el caso de limitación.

- **Clima económico:** el ambiente económico es una de las aristas de la gerencia, va más allá que el interés básico del ingreso en 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.

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. Las 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, el cual pueden invertir en otras actividades más prioritarias, incurriendo con esto en un error grave.

- **Clima legislativo:** en la acción de gerenciar quienes ejercen esta actividad en las organizaciones, deben actuar apegados a la estructura legal del país, según la Constitución, los códigos, leyes, reglamentos, jurisprudencia, providencias, entre otros, dentro de cuales no solo los que tienen criterio a nivel nacional, sino también estatal y municipal; todas y cada una de 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.

2.2.2 Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial.

Los planes de manera formal o informal, condicionan las acciones de todos los seres humanos, por naturaleza la mayoría de las veces el quehacer diario proviene de una planificación previa, por lo que planificar constituye una de las características que identifica a la humanidad. Planificar en términos de gestión organizacional, viene dado por: “seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos, lo que requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diferentes cursos de acción futuros” (Koontz y Weihrich, 1994:118). Los planes en el argot administrativo son: “el medio a través del cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado” (Hitt, Black y Porter, 2006:270). En este sentido los planes juegan un papel fundamental en la gestión de las organizaciones, ya que, es a través de éstos que la función administrativa de planificación cobra un sentido de dimensión, espacio y tiempo, condicionando la acción que permita lograr los objetivos.

2.2.2.1 Definición de Plan Estratégico

Un plan estratégico, es: “una declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y a la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización” (Thompson y Strickland, 2004:20), un plan estratégico apunta los resultados y alcance de la misma al futuro de la organización, mediante la integración de los elementos de su entorno y los recursos internos, a través de acciones que se necesitan en la gerencia para el logro de las metas y objetivos que se proponen en un tiempo y espacio determinado (Hitt y otros, 2006).

Los planes estratégicos refieren su atención a los principales aspectos de una organización, desde productos, servicios, finanzas y tecnología hasta los recursos humanos, con lo que se puede entender que cualquier área de la organización que la

gerencia considere necesario, es susceptible al diseño y aplicación de un plan estratégico, para un periodo comprendido de tres hasta cinco años (Hitt y otros, 2006); es por esta condición, que se considera que un plan estratégico, posee expresiones cuantitativas, manifiestas y temporales.

Expresiones cuantitativas, ya que, en la mayoría de los casos posee indicadores numéricos de la gestión de la organización, mediante el establecimientos de metas numéricas; expresiones de manifiesto, porque suele especificar algunas políticas y unas líneas de acción para cumplir con las acciones del plan y el logro de objetivos , y expresión temporal en virtud que en él se establecen intervalos de tiempos, de forma concreta y específica según la disponibilidad de la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

2.2.2.2 Planificación del Desarrollo Gerencial

En el establecimiento de cualquier programa o proceso de una organización, se requiere de un sustento previo que consta de un sólido estudio de planeación, donde se determinen sus principales componentes, alcance, entre otros que determinan la aplicabilidad del programa, en el caso del desarrollo gerencial, no es la excepción, por su alcance, inversión, impacto y más, no se puede diseñar ni plantearse un programa de esta magnitud sin un argumento previo Villegas (1991:37), indica que: “la planificación tiene como base la escogencia entre diversas alternativas posibles, y la decisión de optar por la que resulte más conveniente en términos de utilización de recursos y logros de objetivos”.

La planificación estratégica en el área de los recursos humanos se orienta a pronosticar y proveer los requerimientos necesarios de personal en la organización. 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 proponer 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. El proceso de planificación de los recursos humanos, es una actividad consecuyente 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.

Ahora bien; 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. En el proceso de planificación del desarrollo gerencial, Villegas (1991) describe diversos aspectos que deben tomarse en cuenta a la hora de establecer un plan de desarrollo en la organización, tales como:

- El plan debe basarse en la articulación de un sistema de valores, en los cuales el propósito de la organización está claramente relacionado a su público. Bajo esta premisa desde la gerencia de la organización se debe velar por la identificación y expresión de valores organizacionales. Cuando se realiza de modo satisfactorio el plan de desarrollo gerencial tiene contexto dentro de la cultura organizacional de la empresa.
- El plan debe tomar en consideración las necesidades reales de la organización, desde el punto de vista de su desarrollo. Punto de real importancia para la estructuración del plan, ya que, cada organización tiene sus propias necesidades así como su propia identidad, lo que sugiere

diferentes estilos gerenciales y de liderazgo, según el nivel de desarrollo de su tren gerencial.

- El plan debe basarse en las realidades de cambio futuro. Por la premura en los cambios de la era actual, demanda que los gerentes desarrollen habilidades y destrezas adaptativas, así como de tolerancia a un proceso de desarrollo y cambio continuo.
- El plan debe basarse en objetivos organizacionales claramente definidos. Un plan bien estructurado y diseñado en pro de la gerencia de la organización puede traducirse en objetivos individuales según el cargo y su vez en objetivos grupales según el estrato, ya que, el logro del plan a nivel organizacional depende del logro exitoso de todas las metas establecidas.
- El plan debe diseñarse tanto para el cambio y reforzamiento de las actitudes individuales, como para el desarrollo de habilidades y conocimientos que sean aplicables. Un indicador para la evaluación de un plan de desarrollo gerencial es el reflejo de nuevas actitudes en el ambiente organizacional a raíz del desarrollo de cada una de las personas que integran su cuerpo gerencial.
- El plan debe concebirse para una organización específicamente, o para un grupo o un individuo. No existe un plan único de aplicación universal en materia de desarrollo gerencial, el desarrollo de los gerentes que demande la organización se realiza en torno a las demandas de la empresa y el nivel de gerentes que esta posea, por lo cual cada plan de desarrollo gerencial es un instrumento de gestión único.

- El plan debe concebirse al más alto nivel profesional. Todo plan de desarrollo gerencial para cualquier organización en su composición tiene que aplicar una metodología específica y formulada para su organización respetando el área de conocimiento, las condiciones de la empresa, en un marco de estricta responsabilidad profesional, ética y objetiva.
- El plan debe ser respaldado por el más alto nivel gerencial de la organización. Como resultado de un buen plan de desarrollo gerencial y su posterior evaluación, se evidencian cambios en la dinámica gerencial, los que necesitan ser aceptados e internalizados desde el nivel gerencial más alto hasta todos y cada uno de los miembros de la organización.
- El plan debe proveer la evaluación en términos de objetivos organizacionales, a largo plazo. Los resultados inmediatos y futuros de un plan de desarrollo gerencial, deben concebirse como elementos de necesidad organizacional, sin dejar de mencionar que sin la falta de interés y seguimiento el plan corre el riesgo de convertirse en algo superficial sin transcendencia en el cuerpo gerencial de la organización.
- El plan debe diseñarse para reforzar el deseo de permanencia del individuo en la organización. Por razones de mala aplicación o gestión inadecuada, un plan de desarrollo gerencial puede representar un factor de rotación o de una dinámica no sana en los cuadros gerenciales, por lo que una buena administración del plan, requiere que se tome en consideración las expectativas de los individuos a los cuales está dirigido.
- El plan es diseñado para desarrollar aptitudes, capacidades, iniciativas y creatividad en las personas. La necesidad de un plan de desarrollo gerencial

se basa en los requerimientos de la organización según las competencias y conformación de sus cuadros gerenciales, el nivel de respuesta de ellos ante de los requerimientos de la empresa, constituirá la brecha que se busque llenar a través del plan.

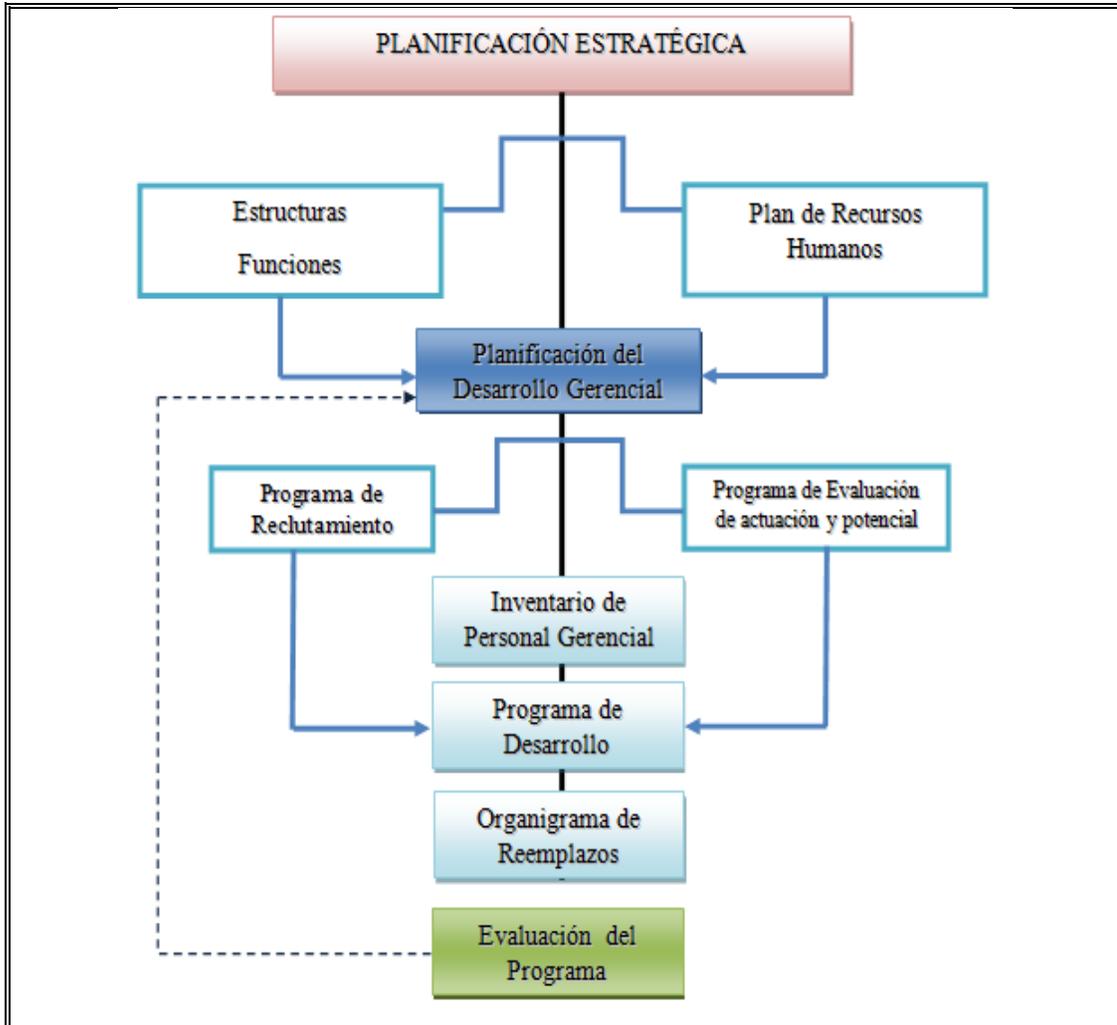
El proceso de planificación del desarrollo gerencial, como proceso se describe secuencialmente según el modelo que plantea Villegas (1991) (figura N° 1), en dicho proceso, se describe la concepción básica del desarrollo gerencial de forma integral, como integrante del proceso general de planificación estratégica según el contenido de la estructura y funciones de la organización y con el plan de recursos humanos.

En dicho proceso, también convergen otros factores como: el inventario del personal gerencial, el programa de desarrollo y los cuadros de reemplazo, elementos que a la par se apoyan en el programa de reclutamiento de personal gerencial y en el programa de evaluación de la actuación y potencial.

El proceso de desarrollo de los cuadros gerenciales, es uno de los puntos más álgidos e importantes en la dirección moderna de las organizaciones, por lo complejo y lo que representa tal acción y los elementos que deben estructurar el proceso de planificación, así mismo, el desarrollo gerencial debe ser constante en una organización enmarcado en su proceso administrativo con un objeto de formación permanente para así asegurar el ajuste del conocimiento y la modernización de la organización.

La responsabilidad y el monitoreo por el cumplimiento y desenvolvimiento del proceso de planificación del 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.

Figura N° 1: Proceso de Planificación del Desarrollo Gerencial



Fuente: Villegas. 1991. Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y metodológico. Pág.114.

Para la planificación del desarrollo gerencial, se hace necesario detectar una serie de recursos, técnicas, entre otros, que muchas veces forman parte de subsistemas internos de la infraestructura de gerencia de recursos humanos en la organización, entre ellos se tienen:

- Cultura organizacional precisada, aceptada por todos los que integran la empresa.
- Manuales de descripción de cargos, donde se determinen las funciones del personal, 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.
- Auditoría del personal. Detallados por área y función, 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, como componente determinante y particular para el desarrollo.
- 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 planificación y diseño de un programa de desarrollo gerencial, se deben tener en cuenta instrumentos e indicadores 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 se encuentre dirigido de forma global y específica a los cuadros gerenciales y evitar desvíos en las orientaciones de sus acciones.

2.2.2.3 Estrategias de Desarrollo Gerencial

Para David (2003), la estrategia procede de la fusión de las palabras griegas: *stratos*, que significa ejército y de *agein* que indica conducir, guiar. Así mismo el *New worlddictionary, de Webster* (David, 2003:24), refiere que la estrategia “es la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosas antes del enfrentamiento real con el enemigo”, por lo tanto, la estrategia es la forma de trazar, proyectar o dirigir a un grupo a un asunto u operaciones encaminadas para lograr un fin de manera sistematizada para contrarrestar alguna situación desfavorable o que simplemente requiera de la intervención de acciones organizadas por parte de la empresa.

En términos organizacionales, David (2003:11) define la estrategia como: “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Por su parte, Serna (2008:19), indica que ésta es: “la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”. Por lo que, se puede definir la estrategia como conjunto integral de acciones que se deben llevar a cabo en la empresa en un determinado tiempo y espacio para el logro de objetivos organizacionales.

La estrategia es el medio que establece el cómo de las acciones organizacionales para el logro y la materialización de los objetivos de la organización.

La importancia de la estrategia, va relacionada a la importancia de gestionar esfuerzos y de la gerencia misma, ya que, no se pueden alcanzar objetivos en las

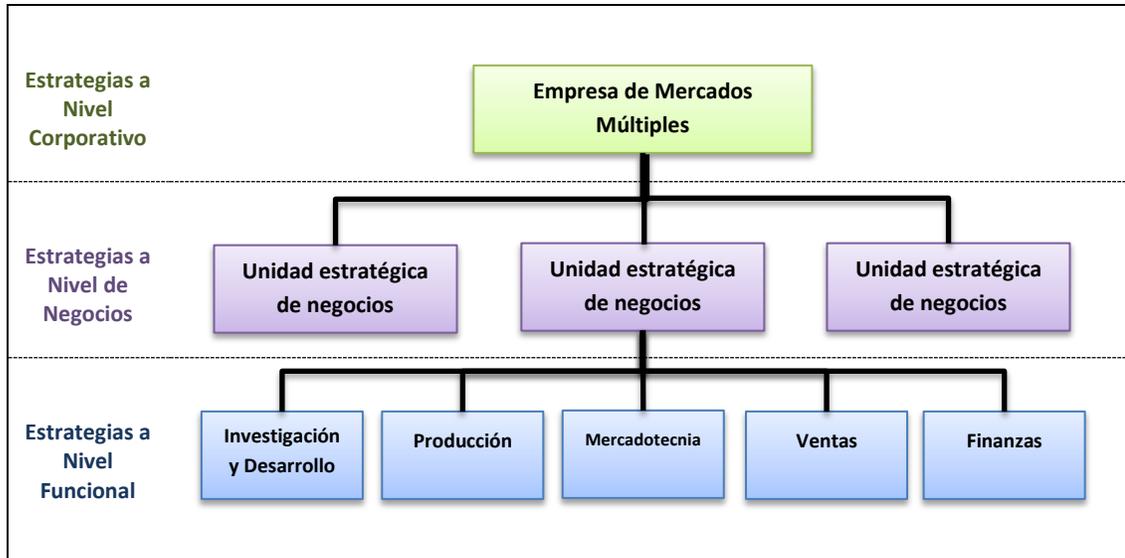
organizaciones sin la determinación de acciones específicas. La relevancia de las estrategias en las empresas es alta, ya que, muchas organizaciones a pesar de no poseer una estrategia formal, estructurada y que parta de un proceso de planificación, no quiere decir que no posea una estrategia, sino que más bien la ejerce en la medida que gestiona sus procesos (David, 2003).

En este sentido, las estrategias juegan un rol importante en el desarrollo de las organizaciones, lo que puntualiza la necesidad de poseer personal en la empresa que las conozca y mejor aún que maneje el pensamiento estratégico organizacional.

Como en cualquier aspecto de la organización, las estrategias según su alcance, impacto y ámbito en el cual se conciba y desarrolle, tendrán un nivel de jerarquía organizacional. En el ámbito de la gestión estratégica organizacional, es de gran utilidad la clasificación de las estrategias, presentes en tres niveles (figura N° 2): nivel corporativo, de línea de negocios o unidad de negocios y de funcionalidad (Stoner y Freedman, 1996).

- Estrategias a nivel corporativo: es aquella estrategia que nace al nivel de la alta gerencia en aras de ejercer acciones de supervisión y control de los intereses y las operaciones de las corporaciones que tengan diversas líneas su gestión.
- Estrategias a nivel de líneas de negocio: o estrategia de unidad de negocios, es aquella que es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos.
- Estrategias a nivel funcional: es la estrategia formulada por un área funcional o medular específica de la organización, como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

Figura N° 2: Niveles de las Estrategias



Fuente: Stoner J. y Freedman E .1996. Administración. Pág. 209

En virtud de concretas acciones o enfoques gerenciales que ayuden a dar respuesta en la dinámica gerencial de la organización se tiene que no basta solo incrementar la participación y colaboración de sus actores mediante el trabajo en equipo y el compromiso laboral, sino que deben responder al lineamiento estratégico de la gerencia. Al respecto, Villegas (1991:88), manifiesta:

Se requiere desarrollar una unidad de criterio que tenga sentido unificador en todos los esfuerzos para poder definir estrategias de largo alcance. Mancomunadas dentro de un propósito de cambio planeado, congruente con las necesidades y compromisos actuales y suficientemente proyectadas al futuro para asegurar la vigencia de la organización en el tiempo.

De este modo la estrategia adquiere fuerza en cuanto al desarrollo gerencial, ya que: "... la definición de estrategias de desarrollo gerencial que impacten a la organización, formando parte de su filosofía, viene a ser un aspecto fundamental de mayor preocupación en la industria moderna" (Villegas, 1991:12), en virtud de tal

importancia, dentro del contexto del pensamiento estratégico del desarrollo gerencial se han identificado estrategias de acción para el funcionamiento de la organización para quienes resulta indispensable mantener la constancia de la gerencia estratégica, las cuales se detallan a continuación.

- Definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su comprensión en toda la organización. A través de esta acción estratégica debe lograrse que los cuadros involucrados en la conducción de la organización y el logro de su visión, Definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su comprensión en toda la organización, tanto para el contexto interno y externo, mediante la fijación de nuevos parámetros de referencia que permitan hacer un monitoreo constante de sus niveles de desempeño.
- Definir los límites para cada uno de los grandes campos del dominio tecnológico de la empresa, evaluando el estado actual, y definiendo estrategias de penetración a mediano y largo plazo. Mediante la constitución de grupos de acción multidisciplinarios, con la finalidad de elaborar planes de autosuficiencia tecnológica que permitan la consolidación de las nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas áreas para atender a las necesidades de crecimiento.
- Adaptar el enfoque sistémico al funcionamiento de la organización, de modo de aprovechar los ciclos de acontecimientos de la gestión, como oportunidades para la racionalización y el crecimiento planeado. A través de esta acción se reconoce la importancia de adentrarse en los campos de la cultura organizacional, mediante la adopción y diseño de nuevos enfoques de gestión integrales. De igual manera, mediante los modelos de gestión administrativa de la organización se pueden obtener oportunidades para el aprendizaje,

modificación de las estructuras y sistemas, hacer planificación estratégica y adoptar metodologías de trabajo compartidas, que fomenten el desarrollo integral.

- Enfatizar la importancia del medio ambiente, elevando la capacidad de percepción y contacto con el entorno en forma sistémica. Mediante de la identificación de los cambios organizacionales más significativos, que sean susceptibles de generar situaciones críticas en la dinámica organizacional, que permita el desarrollo de procedimientos de análisis que faciliten la preparación de mecanismos de oferta-demanda con el entorno. La proyección de la imagen a través de estrategias concretas, de igual manera con la divulgación y proyección de la misión, siendo de suma prioridad para las acciones estratégicas a realizar.
- Dimensionar el papel estratégico de la organización en función de tiempo, como uno de los elementos de mayor importancia, para ubicarla dentro de parámetros de corto y largo plazo. La organización debe invertir esfuerzos en la creación de mecanismos de análisis en ámbitos a nivel estratégico, coordinativo y operativo; con el fin de cohesionar acciones de administración del tiempo con el proceso de toma de decisiones; avanzando en el grado de sofisticación para el manejo de los instrumentos de gestión, como la planificación y la gerencia estratégica, marcando una importante diferencia entre los planes estratégicos con la programación operativa de modo lograr una necesaria compatibilidad entre ambos.
- Crear sistemas integrados de información con el fin de asegurar la necesaria direccionalidad en la formulación de políticas y en los procesos estratégicos que involucren a toda la organización. Estableciendo sistemas de información

general para toda la organización que faciliten la comprensión y manejo de los mecanismos de gestión y el proceso de toma de decisiones, a tal efecto se hace necesaria la determinación de los datos en cuanto a su forma y frecuencia. De igual manera, con respecto al desarrollo de los niveles de conciencia de los miembros de la organización en lo que respecta a la conceptualización del control de gestión el cual es susceptible en el largo plazo a los avances de los sistemas de información de cada uno de las áreas medulares de la empresa.

- La claridad y efectividad de la estructura organizativa como punto básico para la formulación del pensamiento estratégico. La organización debe entenderse y concebirse como un mecanismo bien integrado con una determinación clara y precisa de sus objetivos organizacionales, para así evitar las ambigüedades, el desorden y la duplicidad de esfuerzos, en el mismo sentido se debe trazar una estrategia orientada a mecanismos coherentes para la acción facilitadora de la actuación de las personas de manera confiable y ordenada. De allí la importancia, la necesidad de la claridad y el diseño en función de las necesidades y el contexto.
- La calidad de vida en el trabajo como uno de los conceptos más importantes, en el sentido estratégico, ya que, envuelve el diagnóstico constante, a través de diversos niveles organizacionales, mediante procesos de acción participativa. Los análisis de calidad de vida laboral se basan en el control de comportamientos proactivos o reactivos que estimulan o limitan, respectivamente, la participación de las personas. De igual manera, la calidad de vida en el trabajo se relaciona con la coordinación de actividades organizacionales, estratificación de la información e identificación de los factores que condicionan el medio ambiente de trabajo.

Todas estas acciones estratégicas enmarcadas en el desarrollo gerencial son susceptibles a aplicar en cualquier área de la organización, el énfasis o intensidad con el cual se lleven a cabo puede ser fácilmente aplicables al área gerencial, permitiendo así un cambio que va desde el clima organizacional hasta el estilo de gerencia y la cultura de la misma, incidiendo en las estrategias motivacionales que fomenten el crecimiento y desarrollo de sus cuadros (Villegas 1991). Al respecto, Villegas (1991:113) afirma:

Todos estos enfoques representan contribuciones importantes para la gestión de desarrollo, pero hasta tanto no se integren en un programa que se ajuste a las necesidades de la organización, no resultarán una estrategia definida que se pueda presentar como el soporte principal del programa.

Este programa constituye al desarrollo gerencial en una estrategia de cambio organizacional formulada y patrocinada por la alta gerencia para la gerencia, la identificación de los componentes del plan de desarrollo gerencial obedece a la filosofía del plan estratégico de la organización, adquiriendo dimensión y valores propios, constituyendo al plan estratégico de la organización en un instrumento de gestión que guía la dinámica gerencial.

2.2.2.4. Proceso de Aplicación del Plan estratégico de Desarrollo Gerencial.

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. Cuando esta acción se lleva a cabo tomando en cuenta la formalidad implica el desarrollo planeado como estrategia organizacional, entonces se tiene el plan estratégico de desarrollo gerencial (Villegas, 1991).

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, lo que se pretende lograr mediante un enfoque estratégico de desarrollo de gerentes, en un proceso que 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.

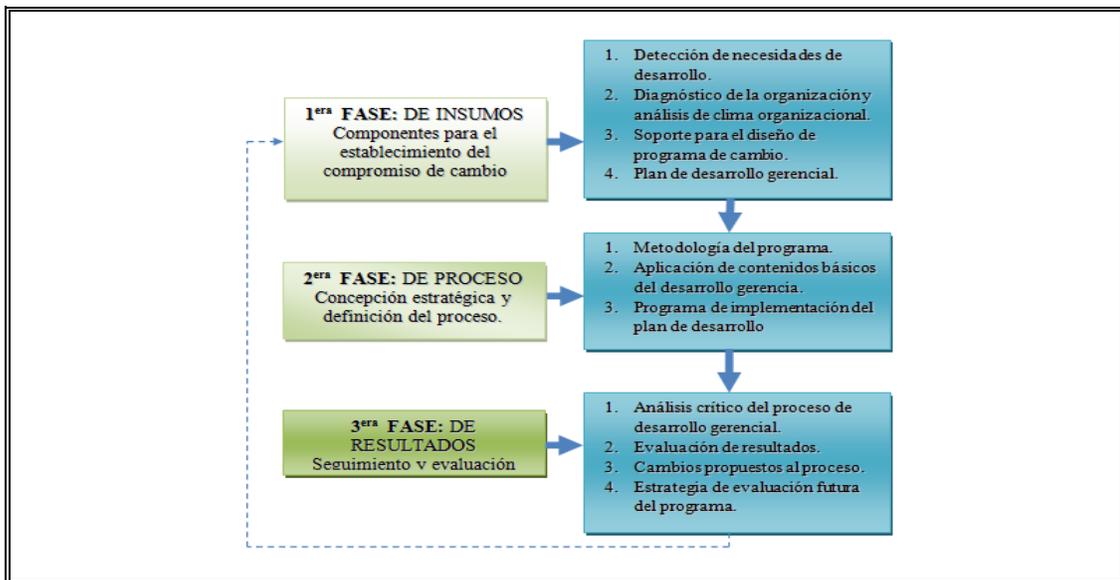
Es bien conocido que la iniciativa individual y la creatividad, resultan factores fundamentales en la estructuración de formas de acción específicas en organizaciones productivas.

El proceso de desarrollo gerencial según el modelo de Villegas (1991), consiste en tres etapas básicas íntimamente relacionadas entre sí, haciendo del modelo una materia de 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 (figura N° 3).

El desarrollo gerencial en su primera fase, es un proceso estructurado por un conjunto de insumos que son propios del ambiente organizacional, así como de su gestión administrativa, cuyo dominio racionalizado constituye la base 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.

Figura N° 3: Contenido General del Proceso de Desarrollo Gerencial (Enfoque sistémico)



Fuente: Villegas. 1991. Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y metodológico.

Pág. 76

La segunda fase, etapa de procesamiento, está constituida por aquellos componentes que permiten activar los mecanismos de implementación del desarrollo gerencial en la organización, es en esta etapa donde se analizan los instrumentos del desarrollo gerencial bajo la modalidad de aplicación metodológica y definición del proceso, involucrando 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, con lo que se puede establecer un control y en consecutivo una retroalimentación para venideros procesos de la misma naturaleza o afines.

Se tendrán entonces como resultados los efectos positivos de una dinámica futurista que asegure a la empresa los mejores niveles de competitividad en el medio en que se desenvuelve. Así mismo, en el proceso de desarrollo gerencial, el clima 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.

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, mediante la aplicación planificada y ordenada de una estrategia de desarrollo gerencial.

Todo ejecutivo debe enmarcar su actuación dentro del logro de objetivos específicos, que se formulan como la parte básica de su actuación, en la efectividad gerencial incide 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.

Sin embargo, en muchas organizaciones no se llegan a concretar ciertas estrategias de desarrollo gerencial debido a que no se asignan los recursos que la

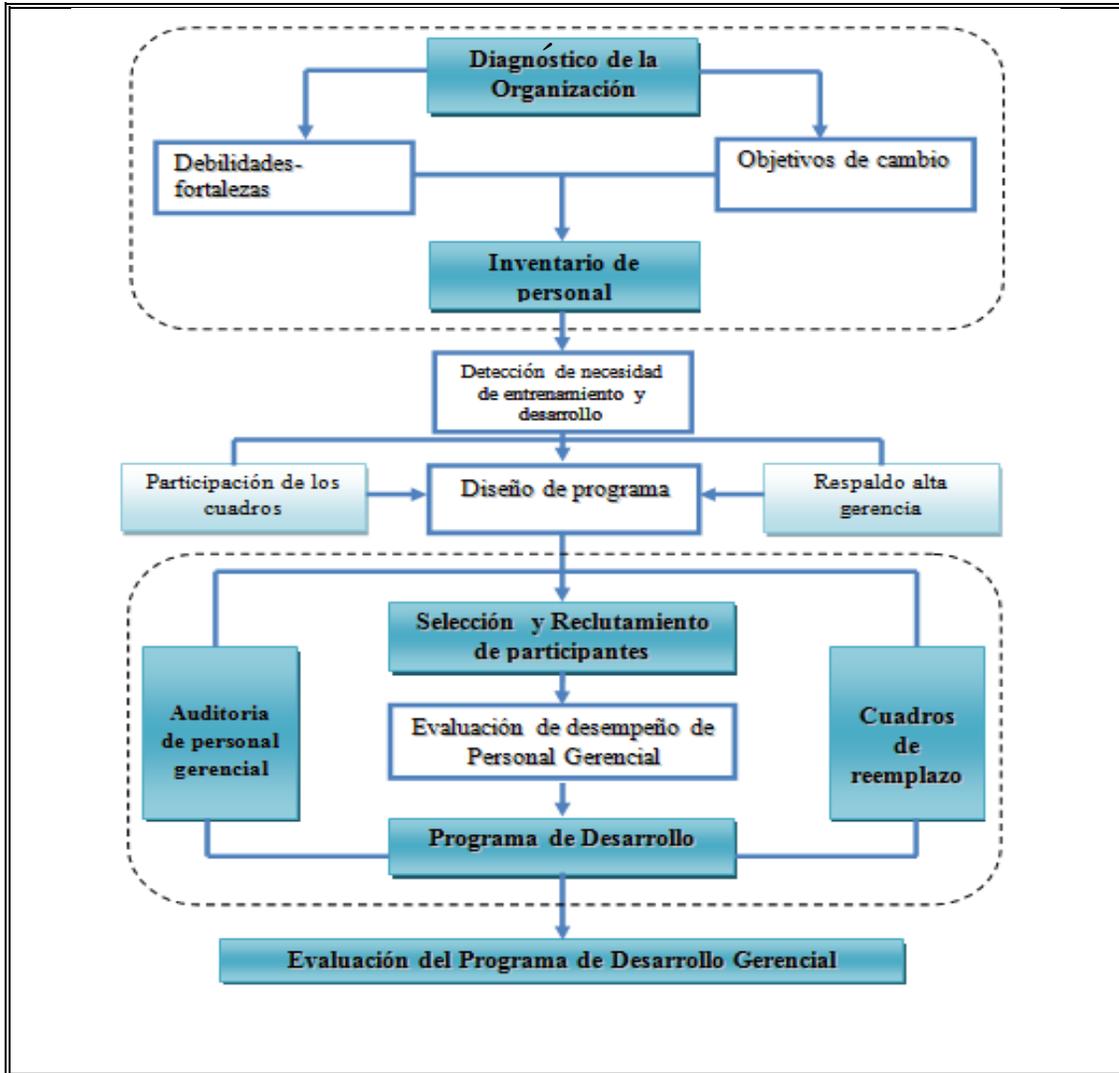
actividad demanda para su funcionamiento, ya que, el desarrollo gerencial como acción estratégica, es un proceso metodológico cuya puesta en marcha requiere la dedicación de tiempo, recursos suficientes y soporte de la alta gerencia de la organización, para poder retribuir los resultados esperados. Con el desarrollo gerencial 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.

Desde un enfoque metodológico, el modelo de desarrollo gerencial presentado por Villegas (1991), se compone de los pasos siguientes (figura N° 4) los cuales dan su flujo dentro de las organizaciones.

- Paso 1. Análisis de la Organización. El desarrollo gerencial como concepto integral de desarrollo en la organización requiere en primer lugar considerar el análisis de la organización, este se define como un proceso de diagnóstico que permite determinar debilidades y fortalezas, así como identificar oportunidades y amenazas que se le presentan en la organización, esta fase es de primordial importancia, ya que, a través del estudio de la organización, se penetra en el 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.

Figura N° 4: El Proceso de Desarrollo Gerencial (esquema metodológico)



Fuente: Villegas. 1991. Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y metodológico. Pág. 80.

- Paso 2. Inventario de Personal. El inventario de personal es uno de los recursos más importantes en la programación del desarrollo gerencial, en este sentido, debe 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 extraen 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 fundamental 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 información derivada de la detección de actividades da 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; a medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requiere 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 plan de desarrollo gerencial que se desee implantar en el proceso, 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. Un plan 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 del 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, se hace necesario implementar un mecanismo para llevar a cabo la evaluación del desempeño, la cual podrá practicarse al grupo en desarrollo, con la frecuencia que se estime necesario. La evaluación del desempeño integralmente concebida, representa un 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 de 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.

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, 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. La auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que aporta a la creación un conjunto de valores y actitudes de disciplina en la organización y permite identificar puntos de fallas tanto a nivel estructural, funcional, operativo, o algunas vulnerabilidades existentes en la organización.

A los efectos del proceso de desarrollo gerencial, se requiere precisar un grupo objetivo previamente seleccionado para participar en tal programa, tiene que ser dimensionado en su número y periódicamente auditado para poder

evidenciar los resultados del programa, es allí donde la auditoría aplica para tal fin, adicionalmente puede aplicarse a todo el personal supervisorio, que forme parte del plan de carrera gerencial; una de las funcionalidad importante de la auditoría 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 existe la posibilidad de formar 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. 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

El mantenimiento 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; en la formulación de un sistema de cuadros de reemplazo para un grupo de puestos en la organización, resulta importante 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.

- 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 plan de desarrollo gerencial representa una acción formal 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, por lo que debe entenderse como una estrategia definida para llevar a cabo acciones de desarrollo, representadas en entrenamientos, transferencia, promociones, o cualesquiera otros métodos seleccionados dentro del plan para la estrategia referida. En este sentido, el programa tiene aplicación en forma individualizada, según cada uno de los candidatos incorporados al proceso de desarrollo de sus cargos.

- Paso 10. Evaluación del Programa. Las organizaciones deben sentirse comprometidas a evaluar periódicamente el programa de desarrollo gerencial, estas 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.

El proceso de evaluación demanda 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, permite tomar acciones en forma de información retroalimentada hacia la detección de necesidades, con el objeto de asegurar el perfeccionamiento y la perdurabilidad del programa.

2.2.3 Aspectos Organizacionales de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

La Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, nace del compromiso de la Empresa Petróleos de Venezuela, con sus trabajadores, beneficiarios y el colectivo en general en materia de Salud Buco-dentaria. Para su construcción, dotación y puesta en marcha inicia el proyecto “Clínica Odontológica”

el día 28 de diciembre de 2010, el cual es aprobado mediante punto de cuenta del Ministro de Energía y Minas y presidente de PDVSA de ese entonces, Rafael Ramírez; desplegando así los esfuerzos de la empresa PDVSA Refinación Oriente, específicamente en las gerencias de Desarrollo Social, Salud y Recursos Humanos.

Unificados los esfuerzos de las gerencias mencionadas, se logra materializar el 04 de mayo de 2012, que ésta institución abriera sus puertas para ratificar el compromiso adquirido, brindando servicios de odontología general y las especialidades de: endodoncia, periodoncia, cirugía bucal, odontopediatría, ortodoncia y prótesis dental; de igual manera, los servicios en radiodiagnóstico panorámicos y cefálicos necesarios para la atención a los usuarios; y los esperados servicios del laboratorio de mecánica dental.

Desde su inicio cuenta con una infraestructura de 520 mt², donde se encuentran: una sala de espera, una recepción, dos baños para usuarios (damas y caballeros), seis consultorios de odontología. Una sala de rayos X, una sala de esterilización, una oficina de coordinación, una oficina administrativa, un lava mopas, un cuarto de compresores, un cuarto de desechos biológicos, un almacén, un laboratorio de mecánica dental, una sala de comedor y descanso, una sala de cerámica y dos baños para empleados, entre otros; convirtiéndose así, en la primera institución de salud a cargo de PDVSA, de tal magnitud física en la cual se realizan actividades de odontología general y especialidades de manera gratuita.

Desde mayo de 2012 la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se ha proyectado a nivel nacional en materia de odontología. En su obrar desde esa fecha hasta la actualidad ha atendido a más de 15.000 pacientes, quienes han recibido más de 74.540 atenciones, entre los cuales se cuentan trabajadores, jubilados, familiares y la comunidad en general, de todo lo largo y ancho del territorio venezolano.

En la actualidad sigue trabajando según su propósito, gestionar salud bucal de manera curativa y preventiva, con una estructura organizacional que alberga a 46 profesionales de las distintas necesidades que requiere una organización de esta índole.

2.2.3.1 Misión de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

La misión viene representada por la razón de ser de la empresa, el propósito para el cual está constituida, en resumidas cuentas es su principal motor, en este sentido se tiene que la misión de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, es:

Fomentar y preservar el estado de salud buco dentario a través de la prevención, diagnósticos y tratamientos de las enfermedades o accidentes traumáticos general, mediante asistencia odontológica integral y especializada, con la responsabilidad y el compromiso ético, social que caracteriza la gerencia en salud en la institución.

2.2.3.2 Visión de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

La visión es ese estado o posición organizacional que quiere alcanzar la organización a través de sus esfuerzos, en el caso de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente se tiene como visión:

Ser una Unidad Odontológica integral, especializados en la calidad de servicios y mejora continua en las técnicas y tratamientos educativos, preventivos, y curativos, para el restablecimiento de la armonía funcional del sistema buco dentario, con un

equipo de trabajo comprometido, con sentido humanístico y capaz de manejar tecnología innovadora para atender eficaz y efectivamente las demandas de las patologías bucales que presenten los usuarios y usuarias.

2.2.3.3 Objetivos de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Los objetivos organizacionales son todos aquellos fines que se propone la organización en función de cumplir con su misión y que a la vez le permita alcanzar la visión propuesta, atendiendo a este punto se tiene que los objetivos organizacionales de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, son:

- Consolidar a la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, como referencia a nivel oriental y nacional, en baluarte del servicio odontológico para beneficiarios y beneficiarias PDVSA, y comunidad en general.
- Disminuir la dependencia del sector privado ante la terapéutica odontológica general y especializada.
- Ofrecer calidad en servicios odontológicos.
- Brindar asistencia odontológica eficaz y efectiva ante las necesidades bucales individuales.
- Promover la salud en los trabajadores PDVSA, sus familiares y la comunidad escolar y general con o sin discapacidad temporal y/o permanente.

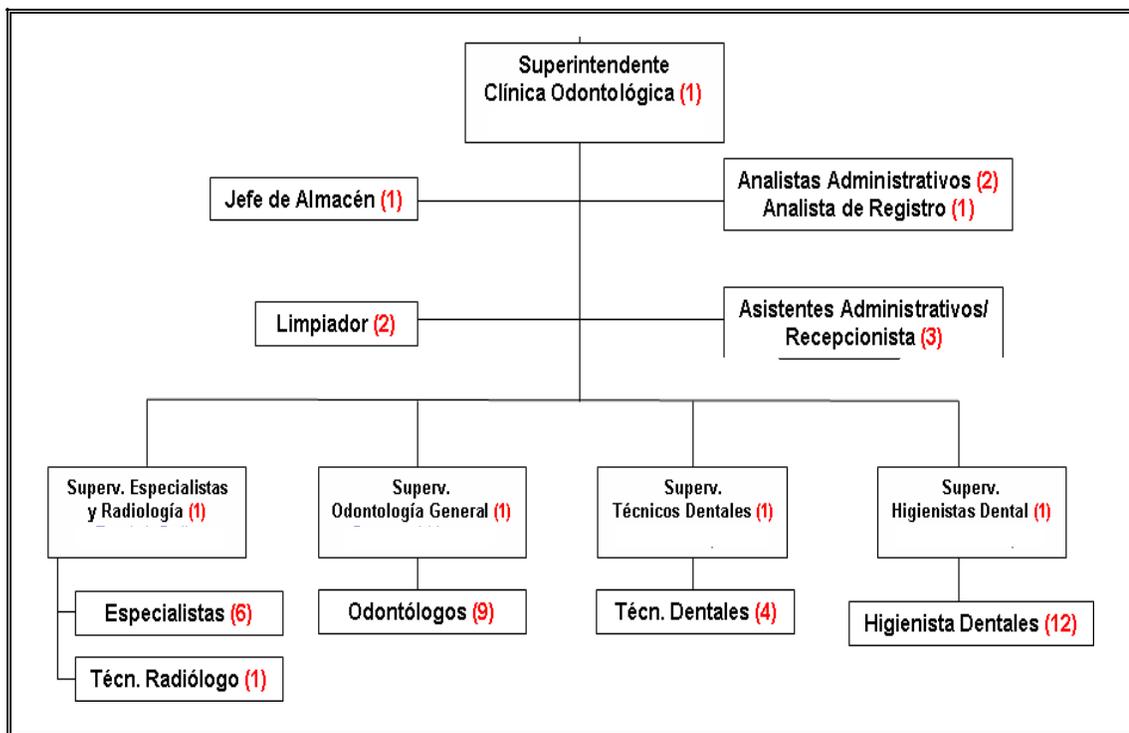
- Establecer un banco de registro odonto-forense en los empleados de la empresa a nivel Nor-Oriental, a fin de contribuir con la nación, en materia de orden jurídico y social.
- Brindar atención a nuestras comunidades de forma gratuita y coordinada con los aliados comunitarios.

2.2.3.4 Estructura Organizacional de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

La Unidad de Servicios Odontológicos, está concebida a través en una estructura organizacional por departamentos o áreas, en función de las actividades a realizar en cada una según los requerimientos de la empresa y para lo cual fue creada. La figura N° 5 contiene el organigrama que permite visualizar como están dispuestos los niveles de autoridad y jerarquía en la Unidad de Servicios Odontológicos.

Atendiendo a la estructura otorgada en la Unidad de Servicios Odontológicos, se puede decir que la misma se encuentra liderizada por una Superintendencia, en la cual se toman las decisiones de mayor importancia según los lineamientos establecidos en PDVSA y la Unidad de Servicios Odontológicos como ente organizacional. En el siguiente nivel horizontal de la estructura se denotan cuatro áreas de supervisión destinadas para: odontología especializadas y radiología, odontología general, técnicos o mecánica dental e higienistas dentales; esta distribución realizada en función de la razón de ser principal de la organización, que en este caso es brindar atención odontológica. En función de asesoría o línea de *staff* a la Superintendencia, se observan las áreas para: administración, almacén, limpieza y registros.

Figura N° 5: Organigrama Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente



Fuente: Departamento de Administración. División Estadísticas y Registros, Unidad de Servicios Odontológicos. 2015.

2.2.3.5 Personal Adscrito a la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

La Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente como organización de servicios y atención buco-dentaria sin fines de lucro, se encuentra integrada por personal capacitado, de forma integral para atender sus actividades medulares y las actividades complementarias, que le permiten cumplir con los objetivos propuestos. En la actualidad la plantilla que labora de forma directa y general se encuentra plasmado en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2: Personal adscrito a la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente

Superintendente clínica odontológica	1
Supervisor odontólogos generales	1
Supervisor técnicos dentales	1
Supervisor Odontólogos especialistas y técnico radiólogo	1
Supervisor higienistas dentales	1
Odontólogos generales	9
Técnicos en mecánica dental	4
Protesista	1
Odontopediatra	1
Endodoncista	1
Periodoncista	1
Cirujano Bucal	1
Ortodoncista	2
Higienistas dentales	11
Técnico Radiólogo	1
Asistentes administrativos	3
Analista administrativo	1
Analista de registros	1
Analista de epidemiología y estadísticas	1
Jefe de almacén	1
Limpiador establecimiento de salud	2
TOTAL trabajadores	46

Fuente: Departamento de administración, Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente. 2016.

2.3 Bases Legales

Las bases legales, constituyen el punto en el cual se sustenta el eje temático de la investigación dentro del ordenamiento jurídico del país, según la jerarquía legal presente en el mismo.

Tomando en cuenta lo señalado, a efectos del siguiente trabajo, en función del desarrollo gerencial como enfoque estratégico en la gerencia de las organizaciones, que busca el desarrollo de profesionales en el área gerencial y por ende el propio desarrollo humano; la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en materia de educación como derecho humano, en su artículo 102 manifiesta:

(...) El Estado, la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico, y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto de todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal (...).

La función constitucional de la educación expresada en el artículo señalado, más allá de las responsabilidades del Estado venezolano y desde una perspectiva holística, fundamenta la acción educativa como un elemento de vital importancia que fomenta y activa las capacidades creativas del individuo, en función de lograr evidenciar un cambio en la conducta para el desenvolvimiento en la sociedad. Estableciendo una relación entre este precepto constitucional y el enfoque que plantea el desarrollo gerencial, se puede decir que la educación desde su enfoque constitucional ofrece una base a la línea de acción del desarrollo de gerentes en las organizaciones las cuales conforman el aparato funcional de la sociedad en general.

Así mismo, del artículo 102 se extrae un elemento de gran importancia en el ejercicio de la gerencia, la ética del trabajo, como elemento preponderante en la sociedad democrática hacia la cual se orienta la aplicabilidad de los resultados de la educación, en este sentido, mediante un proceso de desarrollo gerencial se puede estructurar la educación y formación de gerentes éticamente comprometidos con los valores profesionales y sociales hacia los cuales orienta la norma constitucional.

En función de la aplicabilidad de los principios constitucionales de la educación como base de acción extrapolable al desarrollo gerencial, se hace necesaria la revisión de la Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela, promulgada el 15 de agosto de 2009, de donde se toma lo planteado en su artículo 15, numeral 06: “Formar en, por y para el trabajo social liberador, dentro de una perspectiva integral, mediante políticas de desarrollo humanístico, científico y tecnológico, vinculadas al desarrollo endógeno productivo y sustentable”. Atendiendo a lo expresado en el mencionado artículo, se puede identificar que se hace necesario que mediante la acción educativa se formen a las personas para el desarrollo de su personalidad y las habilidades y competencias profesionales y cardinales que requiere para desempeñar un cargo en la sociedad, esta premisa funcional de la educación, fusiona de manera casi perfecta con acción integradora del plan de desarrollo gerencial en una organización, en esencia, mediante este enfoque se busca el desarrollo de las habilidades y experiencia profesional de quienes están a cargo de la gerencia en las organizaciones, por lo que las empresas juegan un papel de gran importancia como mediadores en dicho proceso.

En función de lo mencionado, también se trae el artículo 22 de la Ley Orgánica de Educación (2009:934), el cual expresa:

Las empresas públicas y privadas, de acuerdo con sus características y en correspondencia con las políticas intersectoriales del Estado y los planes

generales de desarrollo endógeno, local, regional y nacional, están obligadas a contribuir y dar facilidades a los trabajadores y las trabajadoras para su formación académica, actualización, mejoramiento y perfeccionamiento profesional; así mismo, están obligadas a cooperar en la actividad educativa, de salud, cultural, recreativa, artística, deportiva y ciudadana de la comunidad y su entorno. Las empresas públicas y privadas están obligadas a facilitar instalaciones, servicios, personal técnico y profesional para la ejecución y desarrollo de programas en las áreas de formación para el trabajo liberador, planes de pasantías para estudiantes de educación media general y media técnica, pregrado y postgrado universitario y en las modalidades del Sistema Educativo. La obligación opera también en la ejecución de aquellas acciones en las cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y de desarrollo tecnológico, dentro de los planes y programas de desarrollo endógeno local, regional y nacional.

En este artículo se menciona claramente a la formación académica, actualización, mejoramiento y perfeccionamiento profesional; todas y cada una de estas funciones forman parte del inventario de acciones estratégicas inmersas en un programa de desarrollo gerencial, el cual al momento de su propuesta y puesta en marcha puede llevarse a cabo en cualquier organización.

Así mismo el artículo 22 de la L.O.E. (Ley Organiza de Educación), permite que se pueda establecer una estrategia integradora entre los trabajadores de la empresa y los disntos niveles y modalidades del sistema educativo nacional en cohesionar todos sus actores en el ámbito de la organización, a través de planes de pasantías y otros que fomenten el crecimiento armónico de su talento humano en función de las necesidades personales, empresariales y generales de la sociedad. En el desarrollo gerencial las relaciones el ambiente externo juega un papel importante, ya que, es en éste donde la empresa puede detectar las oportunidades idóneas para el desarrollo de sus cuadros gerenciales, así como también cualquier posible amenaza, sin embargo, apegándose a esta parte del artículo 22 de la L.O.E; en esta sinergia sugerida entre las empresas y el resto de los actores del sistema de educación, se

puede previsualizar una acción estratégica que brinde mayor valor agregado en términos de conocimiento y relación con el entorno.

Otra referencia legal de consulta obligatoria en el marco de investigaciones a nivel organizacional en el contexto venezolano es la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), promulgada bajo Decreto de Rango, Valor y Fuerza de Ley Nro. 8.938 y publicada en Gaceta Oficial extraordinaria 6.076, el día lunes 07 de mayo de 2012; la cual legisla en todo lo referente al trabajo, sus relaciones y condiciones, entre otros.

En materia de condiciones de ambiente de trabajo el artículo 156 de la LOTTT, expresa:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa, y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a.) desarrollo físico, intelectual y moral. b.) formación e intercambio de saberes en el proceso social del trabajo (...).

A través del artículo plasmado, se observa la forma en la cual el intercambio de conocimiento y el desarrollo de habilidades propias del trabajo o carrera que se desempeñen deben estar presentes por mandato orgánico en las condiciones de trabajo de cualquier trabajador en Venezuela. Esta cualidad de las condiciones de trabajo plasmadas en la LOTTT, permite que un enfoque de crecimiento y fortalecimiento laboral como el desarrollo gerencial pueda llevarse a cabo en cualquier ambiente de trabajo y así permitir que la organización donde se lleve a cabo esté más apegada a derecho, mediante el cumplimiento de la norma.

En la misma LOTTT, en su título V, regula en materia de formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso

social del trabajo, de donde se traen como base legal al presente trabajo los artículos: 293y 299, los cuales en su interpretación se vinculan con el tema a desarrollar.

El artículo 293, reza: “La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales”. En este sentido, según lo establecido en la norma, ambas acciones están unidas de la mano en función de garantizar una sinergia favorable para la sociedad y el individuo, el desarrollo de un trabajador requiere de la acción activa de la educación para optimizar su desempeño en la organización, lo que busca básicamente un enfoque desarrollo gerencial.

Artículo 299 LOTTT:

El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social del trabajo, en puestos de trabajos dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientado al desarrollo integral de la nación.

A través de lo consagrado en este artículo se visualiza la acción integradora de la educación al trabajo, mediando las acciones para la constitución de conocimiento en las diversas áreas que requiere una persona para desempeño de su trabajo. Un programa de desarrollo gerencial, básicamente maneja esa misma premisa, mediante un enfoque planificado y sinérgicamente diseñado en función de los recursos y los requerimientos de la organización, para proveer a sus cuadros gerenciales de las competencias, técnicas, conocimientos y experiencias que requiere para garantizar el pleno desarrollo como gerente y como ser humano.

En función al objeto de la presente investigación se hace necesario hacer referencia de la normativa legal que rige los procesos de gestión organizacional en PDVSA, razón por la cual se toman extractos de la Ley del Plan de la Patria, promulgada en Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.118 el 04 de diciembre de 2014, en ella se centran las principales políticas de gestión que condicionan la dinámica empresarial de PDVSA en todas sus dimensiones y geografía venezolana, en función del segundo plan de desarrollo económico y social de la nación.

En el planteamiento de objetivos históricos, nacionales, estratégicos y generales se tiene el primer objetivo histórico: “I. Defender, expandir y consolidar el bien máspreciado que hemos reconquistado después de 200 años: la independencia nacional.” (Plan de la Patria, 2013). Si bien desde un primer momento no se visualiza la relación directa de este objetivo con tema de estudio de la presente investigación, sin embargo, de éste se desprenden objetivos nacionales, objetivos estratégicos y generales que si dan sustento legal al trabajo a desarrollar.

Objetivo Nacional: “Desarrollar nuestras capacidades científico-tecnológicas vinculadas a las necesidades del pueblo.”, desde una perspectiva amplia, en este objetivo nacional, se busca la innovación de talento de las personas que hacen vida en las organizaciones y con ello atender las nuevas exigencias que demanda la sociedad, este principio es fácilmente extrapolable al eje temático del presente trabajo, ya que, se basa en el desarrollo de cuadros gerenciales, desde las nuevas exigencias y retos a los cuales debe responder la gerencia de las organizaciones de hoy.

Del anterior objetivo nacional se desprende el siguiente objetivo estratégico:

Consolidar un estilo científico, tecnológico e innovador de carácter transformador, diverso, creativo y dinámico, garante de la independencia y la soberanía económica, contribuyendo así a la construcción del

Modelo Productivo Socialista, el fortalecimiento de la ética socialista y la satisfacción efectiva de las necesidades del pueblo venezolano.

Un elemento de relevante importante en el establecimiento y estudio interno de la organización al momento de llevar a cabo un plan de desarrollo gerencial, es el estilo de gerencia, el cual está estrechamente ligado a los agregados científicos, conocimiento base, requerimiento externo, entre otros, que tenga el gerente de la organización.

A partir del mencionado objetivo estratégico se tiene al objetivo general nro. 1.5.1.8: “Impulsar la formación para la ciencia, tecnología e innovación, a través de formas de organización y socialización del conocimiento científico para la consolidación de espacios de participación colectiva”. Bajo este lineamiento estratégico se da relevante importancia a los procesos de formación que se lleven a cabo en cualquier dimensión del conocimiento y la sociedad, lo cual es fácilmente una vía para el tránsito de un programa de desarrollo gerencial, el cual parte de la formación académica, técnica y científica en el área administrativa, para fortalecer los cuadros gerenciales de una organización de forma integral.

Del mismo objetivo nacional 1.5, se tiene el objetivo estratégico 1.5.2, el cual dice: “Fortalecer los espacios y programas de formación para el trabajo liberador, fomentando los valores patrióticos y el sentido crítico”. Bajo este objetivo ya se aprecia un mandato desde esta ley para fomentar los procesos de formación en los puestos de trabajo según los requerimientos sociales y humanos que manda el contexto nacional.

A partir del objetivo anterior, se tiene el siguiente objetivo nacional 1.5.2.1: “Actualizar y orientar los programas formativos integrales y permanentes hacia las necesidades y demandas del sistema productivo nacional, con el fin de garantizar la

formación técnica, profesional y ocupacional del trabajo”. El objetivo puntualizado representa un sólido sustento legal para la aplicación de un plan estratégico de desarrollo gerencial, pues norma la acción de actualizar mediante la acción de formación el sistema de trabajo, lo cual es alcanzable mediante el desarrollo gerencial.

2.4 Definición de Términos Básicos

Para Fontaines (2012:123), el glosario es: “...un cuerpo de definiciones de términos que necesariamente deben ser entendidos en la misma dirección que maneja el investigador con la finalidad que exista una comprensión integral del texto”, atendiendo a lo indicado, a continuación se presentan una serie de definiciones de términos relacionados a la presente investigación.

Adiestramiento: acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo (Mendoza, 2005).

Alternativas estratégicas: variedad de formas en que se pueden lograr metas organizacionales de forma estratégica, para lo que se hace necesario un estudio permanente de opciones para el cumplimiento de diversas actividades (Villegas, 1991).

Auditoría de personal gerencial: es una función que abarca todas las áreas de la empresa, y tiene como objeto fundamental, la evaluación del programa de desarrollo de personal gerencial, para atender las necesidades futuras de la organización, detectando e identificando las deficiencias e irregularidades existentes (Villegas, 1991).

Autoeficacia: es el sentimiento facultado de poseer la capacidad y competencia para desempeñar una actividad de manera exitosa (Whettten y Cameron, 2005).

Capacitación: acción destinada a desarrollar las actitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal (Mendoza, 2005).

Carrera: es una serie de puestos de trabajos ocupados por un individuo a lo largo de su vida profesional (Bonache y Cabrera, 2006).

Cuadros de reemplazos: estructura de empleados previamente identificados para proveer de reemplazos temporales o definitivos en los diversos cargos gerenciales, con el fin de responder a los requerimientos de la empresa y el poder dimensionar la potencialidad y eficiencia gerencial de cada uno de estos (Villegas, 1991).

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 (Villegas, 1991).

Diagnóstico Organizacional: proceso de responsabilidad organizacional que se lleva a cabo para conocer con suficiente objetividad, las características generales del medio en que desenvuelve, así como las cosas que se deben hacer para el logro de sus objetivos, así como también aquellas que puede hacer según los recursos y facilidades que dispone en un determinado momento (Villegas, 1991).

Desempeño gerencial: proceso de interacción diaria con las demás personas de la organización, donde se pueden determinar comportamientos así como

características personales que facilitan la definición de la tipología básica del gerente (Villegas, 1991).

Formación: proceso que engloba todas las experiencias de aprendizaje de una organización, cuyo objetivo es cambiar las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamiento de los empleados con el fin de mejorar el desempeño individual y, consecuentemente los resultados de la organización (Bonache y Cabrera, 2006).

Fortaleza: áreas en la que una persona tiene un desempeño, talentos o habilidades sobresalientes, en mejor medida que los demás (Whettten y Cameron, 2005).

Habilidad: resultado o aptitud multiplicado por la capacitación y la oportunidad (Whettten y Cameron, 2005).

Intervención de la gerencia: proceso de implementación de una serie de acciones, operaciones y actividades inherentes al cambio y desarrollo del proceso gerencial, cuyo objetivo fundamental es establecer una alineación entre los gerentes, objetivos, metas, misión y visión de la organización, con el fin que los gerentes sean proactivos, eficientes, eficaces y estratégicos para la implementación de las acciones inherentes a garantizar la efectividad y competitividad de la organización (Espinoza, 2011).

Plan estratégico: declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y a la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización. (Thompson y Strickland, 2004)

2.5 Operacionalización de Variables

En función de lograr concretar los objetivos de investigación del presente trabajo se hace necesario realizar un análisis de una serie de características intrínsecas en las variables que determinan la base teórica del estudio, sin embargo, antes de plantear el sistema de variables, es importante entender a criterio de 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”.

El proceso de análisis y esquematización del conjunto de variables que se encuentran presentes en los objetivos propuestos, es lo que se conoce en el argot de la investigación, como operacionalización de variables, definida como: “...proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (Arias 2006:62). Atendiendo a lo expuesto, a continuación se presenta el cuadro N° 3 que contiene la operacionalización de la variable.

Cuadro N° 3: Operacionalización de variables

VARIABLE Dependiente	Variable Independiente	DIMENSIONES	INDICADORES
Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial	Elementos Internos	Cuadros gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad técnica • Habilidad humana • Habilidad conceptual
		Experiencia de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento según el cargo • Análisis y evaluación de cargo • Remuneración • Relación hombre-trabajo

Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial	Elementos Internos	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de instructores • Experiencia. • Preparación de currículos y contenidos de los cursos. • Ayudas audiovisuales de entrenamiento y material de apoyo. • Psicología del entrenamiento en casa.
	Elementos del ambiente general	Contexto interno	<ul style="list-style-type: none"> • Características del clima organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de clima - Estilo de gerencia - Cultura organizacional - Imagen de la empresa • Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo
		Contexto Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Clima político • Clima económico • Clima legislativo

Fuente: el Autor. 2017.

CAPÍTULO III

BASES METODOLÓGICAS

En términos de investigación, la forma de abordar los objetivos viene a marcar uno de los ejes principales de la acción investigadora; elementos importantes como la tipificación, el bosquejo de abordaje, alcance, estrategias entre otros, se determinan según el método a emplear en ella. En este sentido la metodología representa un punto álgido en la acción investigadora. Hurtado (2001:83), menciona que la: “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”.

El propósito del marco metodológico, para Méndez (1995,123), es puntualizar: “...nivel profundidad del conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información”.

Tomando en cuenta la importancia del método en el desarrollo de la investigación, en el presente capítulo se busca presentar la fundamentación metodológica de la investigación que se pretende realizar, mediante el cual se puede tener presente un camino formal para el logro de los objetivos propuestos, según la concepción de formalidades técnicas de la investigación y las implicaciones de llevarlas a cabo en el ámbito del objeto de estudio. Para estructurar el apartado del marco metodológico, se tienen los siguientes ítems:

- Reflexión teórica sobre el método de investigación: punto en el cual se desarrolla y justifica la selección del método y el enfoque metodológico a seguir.

- Nivel de investigación: punto de importancia para la ubicación de la intensidad de investigación en un sustrato metodológico que orienta el curso de acción de la misma en función de la profundidad de su alcance.
- Tipo de la investigación: también manejado como el diseño de la investigación, representa el punto de interés que determina la elección de la estrategia de abordaje de la investigación.
- Población y muestra de estudio: determinación del o los agentes que proporcionaron la información, según su intervención en el fenómeno de investigación y su extensión.
- Técnicas e instrumentos de recolección de los datos: punto necesario para la puntualización del detalle referente a los detalles técnicos que marcaron los datos y procesarlos y condujeron a brindar la información que dan respuestas a la hipótesis planteada.
- Técnicas de análisis: como el nombre lo indica, en este punto se presenta la acción práctica del como descomponer e interpretar la información recopilada del objeto de estudio.
- Interpretación y presentación del informe final de investigación: el cual contiene la propuesta de plan estratégico para el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

3.1 Reflexión Teórica sobre el Método de Investigación.

Desde siempre toda persona en el desarrollo de su vida de alguna u otra forma realiza investigación independientemente si se tiene conciencia o no de ese hecho, la investigación: “Se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández y otros, 2006:22). En el área de las ciencias, el proceso de investigación es un acto formal que requiere de la aplicación sistemática de métodos y técnicas concatenadas en una serie de actos secuenciales.

Critto (Guadarrama, 2016:12), indica que la investigación científica: “constituye un proceso de ajuste sistemático entre la realidad y el conocimiento o representación de ella”. La investigación científica es un proceso dinámico que se fundamenta en el pensamiento humano, mediante la cual se busca describir la porción o la totalidad de un fenómeno de la realidad que representa un objeto o propósito de estudio, en un contexto que demanda la justa explicación objetiva y ofrecer un conocimiento que genere valor a la sociedad (Guadarrama, 2016). En este sentido, la investigación de corte científico se tiene como un proceso a través del cual se genera una aproximación exacta o relativa de conocimiento en un tema y objeto circunstancial, en función de las necesidades materiales, socio-culturales, económicas, entre otros, para dar respuestas a interrogantes planteadas.

En el afán de acercarse a la verdad en cuanto al tema de la investigación científica, quienes han invertido su talento en unificar el concepto de la investigación y sus resultados, han generado métodos, los cuales son guías macro-generales para la orientación de las acciones a seguir en cuanto al proceso que implica descubrir o generar explicaciones en torno al conocimiento, todo esto en cuanto a las formas en las que opera la naturaleza y a la esencia del hombre como ser social y sus agregados (Ortiz, 2013).

El progreso de la ciencia y sus distintos métodos denota un avance a través de conocimientos previos, mediante nuevas teorías que despiertan nuevos intereses, son menos triviales y al vez la hacen más accesible, porque tener un conocimiento base es el punto de partida de todo procesos de investigación científica (Planchart, S/F).

Los cimientos de la investigación científica se remontan en el siglo XVII, en la ilustración del racionalismo, como método de razonamiento en el cual se destaca la imperiosa necesidad del dominio del hombre sobre el fenómeno de estudio, es decir, sobre la naturaleza, sus elementos y hasta sobre el hombre mismo (Ortiz, 2013). Belaval (Ortiz, 2013:3), indica respecto a este periodo de la historia en términos de aporte a la evolución de la investigación: “Al siglo XVII podemos definirlo también como el siglo del método o mejor, como el siglo del método moderno”. Lo importante de este momento es la puntualización de la intervención necesaria de un método que guie la investigación.

Dentro de los métodos de investigación se tienen lo que algunos autores han considerado los paradigmas, refiriéndose a los métodos cuantitativos y cualitativos, ya que, ambos a pesar de tener enfoques totalmente diferentes uno del otro, tienen en común que: “...emplean procesos cuidadosos y sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí” (Hernández y otros, 2006:4).

El enfoque cuantitativo se basa en. “...la recolección de datos para comprobar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández y otros, 2006:5).

Enfocado en la objetivo general de la presente investigación se evidencia el empleo del método cuantitativo como el método, en virtud de la concepción teoría y

eje temático, de igual manera, en función de las variables existentes en el objeto de estudio.

3.2 Nivel de la Investigación.

En el abordaje formal de un proceso de investigación, el nivel a emplear no se aplica de la misma forma en sentido general a todas las investigaciones, es decir, no existe una fórmula única para todos los procesos investigativos; a pesar que es de suma importancia que en cada estudio se dedique una parte al detalle del nivel de la investigación, este no siempre es idéntico, ya que, en su selección y argumentación se realiza en función del objetivo que se pretende lograr en la investigación, y esto es determinante para su selección (Hurtado, 2001).

El nivel de investigación presenta la profundidad con la cual se busca hacer la investigación; para ello se presentan los distintos tipos de niveles de investigación consultados planteados por Arias (2006):

- Investigación exploratoria. Arias (2006:23), la define 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”.
- Investigación descriptiva Arias (2006:24) indica, que es aquella que: “...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

En el concepto de la investigación explicativa, Arias manifiesta que, esta:

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 más profundo de conocimiento.

Presentada la clasificación de los niveles de investigación y en función del alcance y características de la investigación aquí planteados, se ubicó ésta en una investigación a nivel descriptivo, ya que, bajo el concepto y acción con la cual se abordó la acción de investigación fue a través de indagar sobre la realidad del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Se identifican elementos relacionados al objeto de estudio según los lineamientos teóricos, incluso se puede llegar al diseño o proposición de modelos, procesos o guías de acción.

En lo que respecta a la investigación con modalidad de proyecto factible la misma se basa en la: "...elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos" (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2014:21). Atendiendo a este lineamiento de investigación, al proponer un plan estratégico de desarrollo gerencial para la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, la investigación descriptiva se fortalece en términos del alcance y profundidad, con el carácter de proyecto factible de dicho plan. Por lo que se puede decir, que el nivel de la investigación realizada es descriptivo propositivo.

3.3 Tipo de Investigación

El tipo o diseño de la investigación para Hernández y otros (2006:158), es el: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”, mediante éste se busca trazar el estilo de acción para obtener la información que se pretende alcanzar. Manejando el concepto de Arias (2006:26), se tiene que este punto: “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”.

- Investigación documental. 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.
- Investigación de campo. 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.
- Investigación experimental. Se fundamenta en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos, para observar los efectos o reacciones que se producen.

El presente estudio indagó en la realidad organizacional de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, según las variables puntualizadas en el enfoque estratégico, conceptual y metodológico del desarrollo gerencial, por lo cual, el modo para operar dicha acción invitó a recurrir a la

mencionada organización y obtener los datos directamente del desarrollo del fenómeno a estudiar, por lo tanto, se tiene que es una investigación de campo; porque los datos se obtuvieron directamente del personal que labora en la Unidad de Servicios Odontológicos y la Gerencia de Salud de PDVSA Refinación Oriente.

3.4 Población y Muestra de la Investigación

Para concretar la dirección del rumbo de la obtención de la información, desde el enfoque metodológico formal se requiere ubicar y precisar la población que compone a la fuente de información. Para Arias (2006:81), la población es: “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, Hernández y otros (2006:239), también la presentan como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

La muestra a criterio de Bernal (2006:165), “Es la *parte* de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. De igual manera, Hernández y otros (2006:240), expresan respecto a la muestra “es, en esencia, un sub grupo de la población.”.

Muchas veces el criterio de aplicación de muestra en un proceso investigativo se hace en función del tamaño de la población, a mayor población mayor es la necesidad de aplicar muestreo en el estudio cuando la condición es en función al volumen de información.

Atendiendo a las definiciones planteadas por los referentes mencionados, la población de la presente investigación está constituida por los trabajadores involucrados en la actividad gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos y la

Gerencia de Salud de PDVSA Refinación Oriente (cuadro N° 4), ya que, éstos se encuentran laborando bajo la misma atmósfera estructural y son los involucrados de manera directa e indirecta en la dinámica gerencial de la organización objeto de estudio; la población total es de 48 trabajadores y no se determina muestra porque el tamaño de la población es manejable

Cuadro N° 4: Conformación de la Población de Estudio

Gerencia de Salud	Gerente de Salud	1	
	Superintendente clínica industrial	1	
	Superintendente salud ocupacional	1	
	Superintendente control y gestión	1	
	Superintendente planes de Salud	1	
	Total Gerencia de Salud	5	
Unidad de Servicios odontológicos	Superintendente clínica odontológica	1	
	Supervisor odontólogos generales	1	
	Supervisor técnicos dentales	1	
	Supervisor odontólogos especialistas y técnico radiólogo	1	
	Supervisor higienistas dentales	1	
	Odontólogos generales	9	
	Odontólogos especialistas	6	
	Técnicos dentales	4	
	Higienistas dentales	11	
	Técnico radiólogo	1	
	Analista administrativo	1	
	Jefe de almacén	1	
	Analista de registros	1	
	Analista de epidemiología y estadísticas	1	
	Asistentes administrativos	3	
	Total Unidad de Servicios Odontológicos	43	
POBLACIÓN TOTAL PARA ESTUDIO		48	

Fuente: Autor. 2017.

3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de los Datos

Según el tipo y nivel de investigación, la metodología a implementar en el estudio, demanda la aplicación de una u otras técnicas con su respectivo instrumento para extraer de manera formal los datos de la fuente (Bernal, 2006).

La técnica de investigación la refiere Arias (2006:67), como: "...el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.". En este sentido, la técnica de investigación brinda una característica de vital importancia e impacto en el desarrollo metodológico del estudio, enfocada según la disciplina y la naturaleza del objeto de estudio.

En las investigaciones cuantitativas, en el diseño de campo, las técnicas más utilizadas a criterio de Arias (2006), son mostradas en el cuadro N° 05.

Cotejado las diferentes técnicas se asume la técnica de la encuesta, la cual es: "...una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular" (Arias, 2006:72).

Cuadro N° 5: Técnicas e instrumentos en la investigación de campo

DISEÑO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	
Diseño de Investigación de Campo	Observación	Estructurada	Lista de cotejo Escala de estimación
		No Estructurada	Diario de campo Cámaras: fotográfica y de video

Diseño de Investigación de Campo	Encuesta	Oral	Guía de encuesta (Tarjeta) Grabador Cámara de video
		Escrita	Cuestionario
	Entrevista	Estructurada	Guía de entrevista Grabador / Cámara de video
		No Estructurada	Libreta de notas Grabador / Cámara de video

Fuente: Arias (2006) El Proyecto de Investigación Científica, Pág.68.

La técnica de la encuesta permitió perfectamente recoger la percepción de los actores de la vida organizacional de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente y de obtener la información clave, según el planteamiento realizado en cuanto a la fundamentación teórica del plan estratégico de desarrollo gerencial.

En cuanto al instrumento de esta técnica, el cuestionario es la herramienta escrita, que Bernal (2006:217), define como el: “conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” de igual manera Arias (2006:74), expresa que el cuestionario: “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contenido de una serie de preguntas”. En ambos conceptos se tiene como fundamento del mencionado instrumento la estructuración de preguntas planteadas según el foco de la investigación.

En el caso de la presente investigación se consideró la factibilidad de la elaboración y aplicación de este instrumento, ya que, en un primer lugar en lo que respecta al nivel de la complejidad de la información que se desea obtener, la misma está enfocada según la argumentación teórica y las variables que se desean tratar del tema de estudio, con la cual se pretende consolidar el mencionado instrumento, es decir, el cuestionario (anexo N° 1).

En lo que respecta a la población hacia la cual estaría dirigido el instrumento, poseen un nivel de instrucción que le permiten manejarlo y tener el nivel de conciencia y responsabilidad que demanda la participación en un acto investigativo; otro elemento que se consideró para la factibilidad de la aplicación del cuestionario, es que se poseen los medios electrónicos, intelectuales y de reproducción, así como también el medio o ámbito físico para su aplicación.

En cuanto a la arquitectura del instrumento se tiene que el mismo está conformado con preguntas de tipo cerradas, las cuales tienen opciones de respuestas, con el propósito de manejar respuestas concretas y disminuir cualquier sesgo de subjetividad que desvirtue la acción de obtener los datos más fidedignos de la fuente de información.

En cuanto a la validez del instrumento, se entiende como válido un instrumento el cual: "...indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos" (Bernal, 2006:214). Una vez estructurado el cuestionario, para atender la formalidad de la validez del mismo, se presentó para su revisión ante un panel de expertos en el área, con el objetivo de hacer una experticia del mismo, a la intensidad de la investigación, dicho proceso se realizó de acuerdo con los lineamientos de la asesoría en el tema y las formalidades de la institución.

3.6 Técnicas de Análisis.

En lo que respecta a las técnicas de análisis de datos Hernández y otros (2006:408) expresan: “El análisis de los datos se efectúa sobre la *matriz de datos* utilizando un *programa computacional*”, en este sentido el análisis cuantitativo de los datos de la investigación se llevó a cabo por computadoras u ordenadores, situación que resulta de gran factibilidad para manejar grandes volúmenes de datos, por lo que fue casi indispensable contar con un sistema de información que permitió procesar los datos y así obtener la información para su análisis.

Para la presente investigación una vez aplicada la técnica (encuesta) mediante el instrumento (cuestionario), se procedió a la estructuración de un archivo digital, tipo Excel, contentivo de los datos proporcionado por la población involucrada, discriminado en tablas con la distribución de frecuencias, esta distribución para Hernández y otros (2006:419) es: “Conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”, las categorías mencionadas se ordenaron en función del número de pregunta del cuestionario y sus alternativas de respuestas propuestas. Estas tablas de distribución de frecuencia por cada pregunta del cuestionario fueron el recurso ordenado con el cual se determinaron los indicadores en porcentajes para la estructuración de un compendio de gráficos circulares, en función de la arquitectura que permite el informe final para la presentación de los resultados de la investigación.

Desde la perspectiva secuencial de la aplicación de la técnica de análisis como proceso, se realizó bajo el siguiente esquema (Hernández y otros, 2006):

- Revisión de los resultados. Análisis general de todos los resultados y análisis específicos por variable operacional.

- Organización de los resultados. Se trataron de acuerdo a secuencia estructural en la operacionalización de variables y de acuerdo al desarrollo.
- Cotejar los resultados. Con el objeto de evitar cualquier error de presentar de forma repetida dos o mas resultados, así mismo permitió discernir cuales son los resultados que dan mayor explicación a la variable a analizar.
- Elaboración de las gráficos de resultados. A través del programa Excel con el cual se pudo traer hasta el papel de trabajo de la investigación.
- Análisis final de los resultados. Fase donde se centraron los comentarios y descripciones que hicieron a partir los gráficos, resultados, los cuales son el extracto sustancial para la elaboración del informe final.

En definitiva a este punto de interés en la metododología del trabajo se tuvo que el programa para el procesamiento de los datos y obtención de los resultados es Excel, el cual fue alimentado con una matriz de datos de tipo digital ordenada posteriormente a la aplicación del instrumento según lo recabado en la población, permitiendo así el cálculo de los indicadores porcentuales gráficos.

3.7 Interpretación y Presentación del Informe Final de Investigación

La investigación no quedó solo hasta el cálculo y análisis de los resultados, una vez que obtenidos éstos, se considera de suma importancia la divulgación y presentación en un informe final de investigación, que permite describir el proceso general del estudio y comunicar los hallazgos de la investigación (Hernández y otros, 2006).

En el caso de los informes finales de investigación en el ámbito académico para optar a títulos de grado, Hernández y otros (2006:502), expresan: “el formato del reporte debe ser, justamente, una tesis de acuerdo con el grado que curso... y los lineamientos a seguir son los establecidos por la institución educativa donde se habrá de presentar...”, atendiendo la consideración la presente investigación se tiene el informe final, como trabajo de grado, según el criterio y las normas que establecen la Coordinación de Postgrado en Ciencias Administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA UNIDAD DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA REFINACIÓN ORIENTE

En todo proceso de investigación se tiene como eje fundamental y piedra angular el cotejo entre la teoría planteada y el objeto hacia el cual se dirige la intensión de investigación, enfocado primordialmente en un objetivo a desarrollar; en el caso de ésta, la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, de la Ciudad de Puerto la Cruz, estado Anzoátegui, representa el objeto de estudio donde se aplica la teoría relacionada al plan estratégico de desarrollo gerencial, razón por la cual se recolectó información, experiencias y opiniones de su personal y otros relacionados con la dinámica gerencial de la gerencia a la cual se encuentra adscrita dicha organización.

Para atender el punto de interés planteado, se estructura el presente capítulo, en función de los aspectos clave del enfoque de desarrollo gerencial de Villegas (1991), mediante la estructuración, aplicación y análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario (anexo N° 1) aplicado en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, en función de lograr atender los objetivos planteados en la presente investigación.

4.1 Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Para la estructuración y planteamiento del plan estratégico de desarrollo gerencial se realizó la visita a la Unidad de Servicios Odontológicos y a la Gerencia de Salud de PDVSA Refinación Oriente, así como a sus Superintendencias

mencionas en apartados anteriores; todo esto con el fin de aplicar el cuestionario diseñado (anexo N° 1).

La población de interés era de 48 trabajadores involucrados en la actividad gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos y la Gerencia de Salud de PDVSA Refinación Oriente, pero solo se aplicó el cuestionario a 39 miembros de la población indicada, por cuanto los restantes no se encontraban en la institución por diversas razones, por lo que ahora el 100% de encuestados son 39.

4.1.1 Elementos Internos del Desarrollo Gerencial Presentes en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

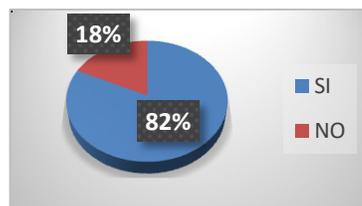
En cuanto a los elementos internos relacionados al desarrollo gerencial se tiene a los cuadros gerenciales, la experiencia de trabajo y el entrenamiento. Cada uno de estos dentro de su particularidad posee aristas de vital atención para la estructuración y puesta en marcha de un plan estratégico de desarrollo gerencial, analizar cada uno de estos elementos significa entenderla y concebirla desde su esencia e interpretar su dinámica y requerimiento.

4.1.1.1 Cuadros Gerenciales

Tratando a los cuadros gerenciales como componente estructural de la gerencia de la Unidad de Servicios Odontológicos, se tiene que éstos representan un eje de funcionamiento integral de la práctica gerencial de dicha organización, donde convergen quienes integran la estructura de su dirección y son los responsables del proceso de toma de decisiones, donde son determinantes las habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

- **Habilidad técnica.** La habilidad técnica representa uno de los puntos de atención de los cuadros gerenciales, ya que, este componente puede concebirse como el punto de partida para la atención de actividades relacionadas a la responsabilidad gerencial, referidas al conocimiento y dominio de actividades relacionadas a la aplicación práctica de métodos, procedimientos y técnicas. En relación a esta particularidad, el 82% (gráfico N° 1) de los consultados manifestó que los cuadros gerenciales de la Unidad de Servicios Odontológicos, comprenden este requerimiento de la habilidad técnica.

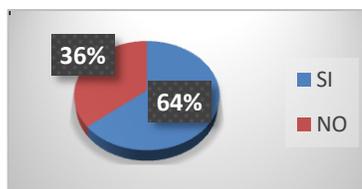
Gráfico N° 1. Comprensión del conocimiento y dominio de actividades que requieren la aplicación práctica de métodos, procedimientos y técnicas.



Fuente: Autor. 2018.

En cuanto a la consideración acerca el uso de conocimiento y habilidades específicas, por parte de sus cuadros gerenciales, el 64% manifiesta que si hacen uso de estos (gráfico N° 2).

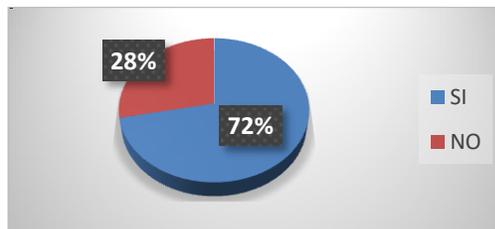
Gráfico N° 2: Uso de conocimiento y habilidades específicas



Fuente: Autor. 2018.

La habilidad técnica debe brindar a los cuadros gerenciales de la organización la capacidad de atender las funciones operativas de la organización y con ello dar respuesta a la razón de ser o misión de la organización, en este sentido, se consultó en la Unidad de Servicios Odontológicos sobre este eje obteniendo que el 72% de la población entrevistada (gráfico N° 3), expresó que en los cuadros gerenciales de la misma, si se considera que la habilidad técnica responda con tal condición.

Gráfico N° 3: Asociación de la habilidad técnica con las funciones operativas.



Fuente: Autor. 2018.

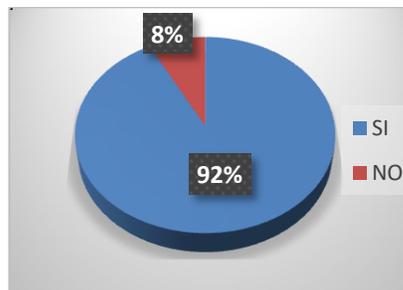
En lo que respecta a la habilidad técnica como indicio clave en la composición de los cuadros gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se tiene que los mismos responden a lo señalado por la teoría del desarrollo gerencial, en cuanto al manejo de conocimiento y dominio de actividades específicas, propias de la actividad gerencial, así como también de la sinergia o equilibrio que debe existir entre las demandas de las actividades propias de la naturaleza de la organización y la capacidad o elementos de respuesta de sus cuadros gerenciales. En función de lo expresado por los resultados, se tiene que en la Unidad de Servicios Odontológicos los cuadros gerenciales poseen una habilidad técnica que responde a las necesidades organizacionales de la empresa, y que a partir de la misma se puede trazar un plan para el fortalecimiento de éste indicio.

Si bien es cierto que la mayoría de los consultados manifestó que si consideraba este aspecto presente en los cuadros gerenciales, no se debe hacer menos de los

resultados que reflejaron no estar de acuerdo, lo cual puede ser una señal que indique la necesidad de fortalecer a futuro aspectos del área.

- **Habilidad humana.** Ésta básicamente representa la capacidad de integrarse que poseen quienes conforman los cuadros gerenciales como miembros de un grupo y lograr los objetivos organizacionales propuestos, en este sentido, se consultó sobre tal particularidad en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, obteniendo que una considerable mayoría representada por el 92% (gráfico N° 4) de los consultados, manifiestan que en esta organización los cuadros gerenciales si poseen la habilidad humana, al poseer la capacidad de integración como grupo de trabajo.

Gráfico N° 4: Capacidad de los cuadros gerenciales de integrarse como miembros de un grupo y lograr objetivos propuestos

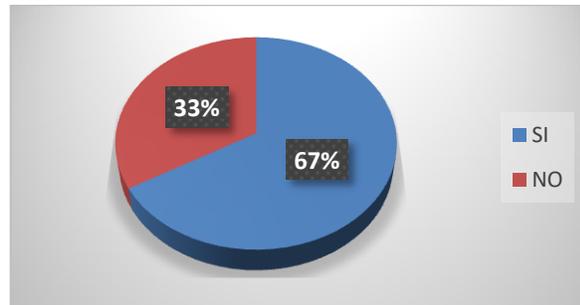


Fuente: Autor. 2018.

La habilidad humana se refleja en la comprensión de los procesos de concientización y generación de actitudes y convicción en relación a los demás individuos y las organizaciones como grupo, razón por la cual se consultó sobre este indicio en la Unidad de Servicios Odontológicos, teniendo que el 67% (gráfico N° 5) considera que los cuadros gerenciales de la organización, si comprenden esta condición. De igual manera, en cuanto a la capacitación de los cuadros gerenciales para facilitar la interacción, comunicación y capacitación de puntos de vista de

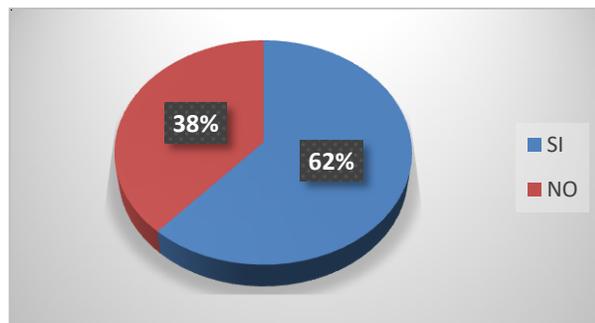
terceros en la Unidad de Servicios Odontológicos, se obtuvo que el 62% considera que si poseen tal capacitación (gráfico N° 6).

Gráfico N° 5: Concientización y generación de actitudes y convicción en relación a los demás individuos y las organizaciones.



Fuente: Autor. 2018.

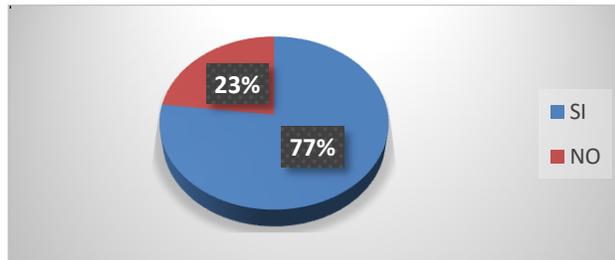
Gráfico N° 6: Capacitación para facilitar la interacción, comunicación y capacitación de puntos de vista de terceros.



Fuente: Autor. 2018.

Otro indicio de interés en cuanto a la habilidad humana de los cuadros gerenciales, está reflejado en la capacidad de generar sensibilidad para la participación, integración y reconocer su valor y el de terceros en el logro de objetivos organizacionales, teniéndose que el 77% de los entrevistados en esta organización consideran que si se genera tal hecho (gráfico N° 7).

Gráfico N° 7: Capacidad de generar sensibilidad para la participación, integración y reconocer el valor suyo y de terceros en el logro de objetivos.



Fuente: Autor. 2018.

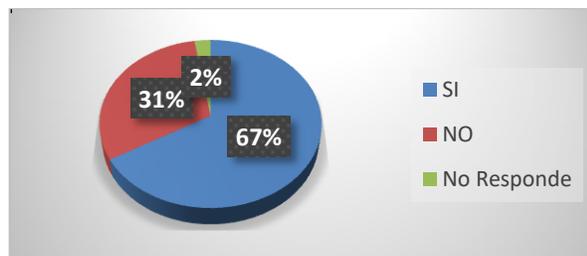
De acuerdo con los resultados obtenidos en cada una de los indicios de la habilidad humana en los cuadros gerenciales de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se puede decir que éstos poseen en la ejecución de sus responsabilidades una marcada habilidad humana, al hacer perceptibles, la capacidad de integración entre los miembros y los objetivos trazados; la generación de actitudes en los procesos de integración entre los individuos, sus grupos y la organización; también en el fomento de la acción de comunicación, la consideración de opiniones y esfuerzos de terceros en los procesos de toma de decisiones; es decir, los cuadros gerenciales de la Unidad de Servicios Odontológicos, poseen una habilidad humana fortalecida que permite el ejercicio de la actividad gerencial mediante una forma participativa e integradora entre cada uno de sus miembros y la organización, razón lo que puede deducir como una fortaleza para la estructuración de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de sus cuadros gerenciales.

- Habilidad conceptual. Reflejada en la capacidad de deben tener los dirigentes de la empresa para interpretar la filosofía de la organización de forma integradora y con la percepción de todos los factores que concurren para su análisis como conjunto. En función es esta premisa se consultó sobre la capacidad de los cuadros

gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos, obteniéndose que el 67% (gráfico N° 8) si lo considera presente en sus dirigentes. Así mismo, en la misma línea del indicio de habilidad conceptual, se consultó sobre la obligación de reconocer a un complejo de partes que son complementarias entre sí en todo el proceso funcional de la Unidad, obteniendo que el 59% (gráfico N° 9) considera que si se da tal obligación.

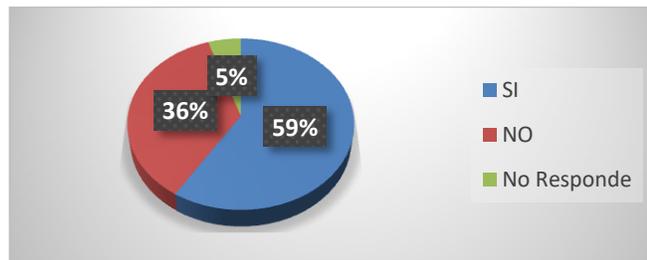
A pesar que muchas veces se tiende a pensar que en el proceso de análisis de ciertos factores donde se ve involucrada la filosofía como eje fundamental, demanda de cierta profundidad de conceptos y con ello de cierta subjetividad por parte de quien lo realiza; en el caso de los resultados obtenidos en la consulta de los indicios de la habilidad conceptual, se tiene que la mayoría, considera que se encuentran presente mediante el sentido integrador de cada uno de los factores involucrados en la dinámica gerencial de esta, así como también al manejo de la Unidad de Servicios Odontológicos como un complejo de partes que se componen y complementan entre sí para llevar a cabo actividades y procesos asociados a unos objetivos que fundamentan su razón de ser. En este sentido, los cuadros gerenciales de esta organización evidencian ante los miembros de la misma poseer habilidad conceptual en el manejo gerencial de la Unidad.

Gráfico N° 8: Capacidad para interpretar la filosofía de la organización de forma integradora y con la percepción de todos los factores que concurren para su análisis.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 9: Obligación de los cuadros gerenciales en reconocer a un complejo de partes que son complementarias entre sí en todo el proceso funcional.



Fuente: Autor. 2018.

Entender sobre la composición y elementos de los cuadros gerenciales de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, resulta por demás importante, ya que, permite conocer su estado y concebir una acción orientada al fortalecimiento de cada una de habilidades y sus respectivos indicios al respecto, se puede entender que en la Unidad de Servicios Odontológicos, en el proceso de toma de decisiones se emplea el conocimiento y destrezas a nivel técnico, así como también, humanas y conceptuales en el conjunto de actividades tangibles, medibles y controlables según los objetivos planteados.

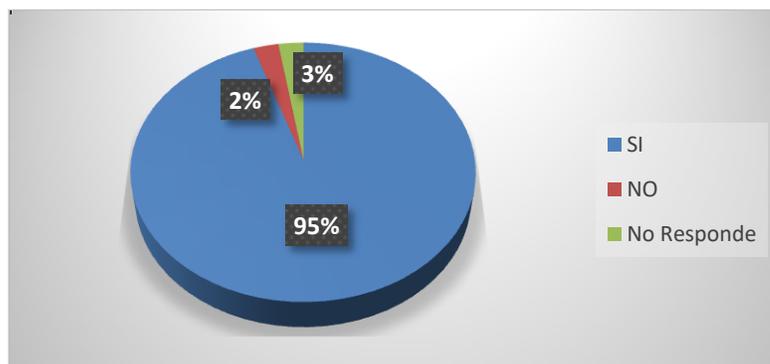
4.1.1.2 Experiencia de Trabajo.

Otro elemento interno de interés para el desarrollo gerencial es la experiencia de trabajo, la cual se encuentra constituida por varios elementos clave que dan forma y estructuran este elemento de importancia del desarrollo gerencial, tales como: el posicionamiento según el cargo, el análisis y evaluación de cargo, la remuneración, y la relación hombre-trabajo; cada uno de éstos por si solo agregan ciertos indicios de interés, que van a condicionar la experiencia que aporte el gerente a la organización y viceversa.

- Posicionamiento según el cargo. Constituye un fundamento operacional dentro de la estructura de la organización, las personas y las actividades específicas que se requieren para el logro de los objetivos, es por ello que, se consultó acerca de este fundamento en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, obteniendo que el 95% (gráfico N° 10) comulga con tal fundamento. De igual manera, en cuanto al posicionamiento según el cargo como fuente de motivación y expectativa en la Unidad de Servicios Odontológicos, la consulta arrojó que el 74% (gráfico N° 11) considera que si representa tal fuente de motivación en los integrantes de su estructura organizacional.

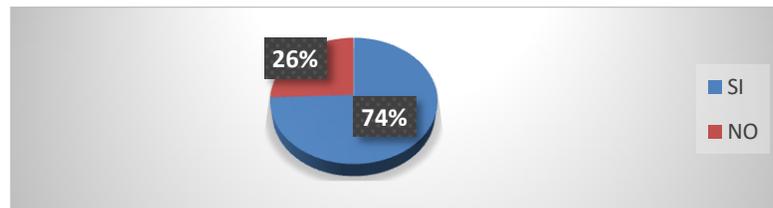
Ahora bien, el cargo se asume como el conjunto de funciones definidas en la estructura organizacional, al respecto, el 79% (gráfico N° 12) de los consultados manifestaron considerar ésto como tal. En cuanto al posicionamiento según el cargo como factor que define las relaciones de un puesto y los demás en la Unidad de Servicios Odontológicos, se obtuvo que el 67% (gráfico N° 13) manifiesta que si están definidas tales relaciones.

Gráfico N° 10: Posicionamiento según el cargo como fundamento operacional dentro de la estructura de la organización.



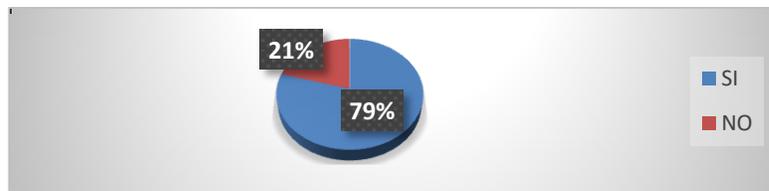
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 11: Posicionamiento según el cargo como fuente de motivación y expectativa.



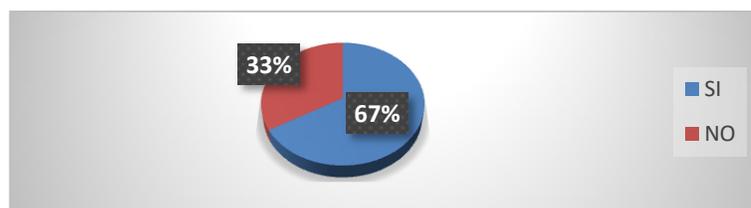
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 12: El cargo como el conjunto de funciones definidas en la estructura organizacional.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 13: Posicionamiento según el cargo como factor que define las relaciones de un puesto y los demás.

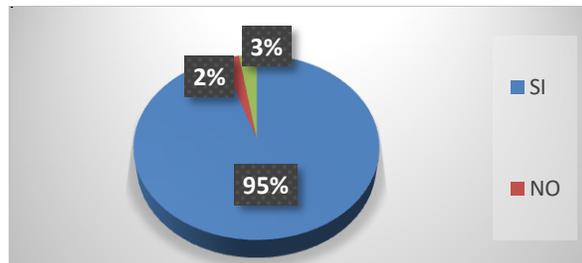


Fuente: El Autor. 2018.

En cuanto al diseño del cargo como la especificación del contenido inmerso en la naturaleza, métodos de trabajo y relación con los demás puestos, en la Unidad de Servicios Odontológicos, el 95% (gráfico N° 14) de los entrevistados manifestaron considerarlo de tal manera. Así mismo, se consultó acerca de la responsabilidad y

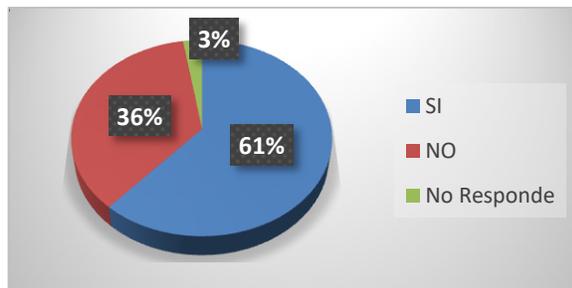
grado de vinculación que sienten los miembros de la Unidad con los resultados del trabajo desempeñado en alto grado, donde el 61% (gráfico N° 15) indica que si consideran tal relación; en cuanto a la sensación de importancia que tienen los trabajadores de la Unidad de Servicios Odontológicos, sobre su trabajo como contribuyente o valioso para la organización, se tiene que el 72% (gráfico N° 16) expresó que si lo considera importante. Y finalmente, en el indicio de posicionamiento según el cargo, se indagó sobre si tienen la comprensión de cómo hacer su trabajo, y el 56% (gráfico N° 17) manifestó que sí.

Gráfico N° 14: Diseño del cargo como especificación del contenido inmerso en la naturaleza, métodos de trabajo y relación con los demás puestos.



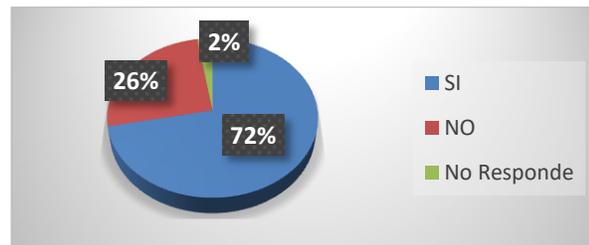
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 15: Responsabilidad y grado de vinculación que sienten los miembros de la organización con los resultados del trabajo desempeñado en alto grado.



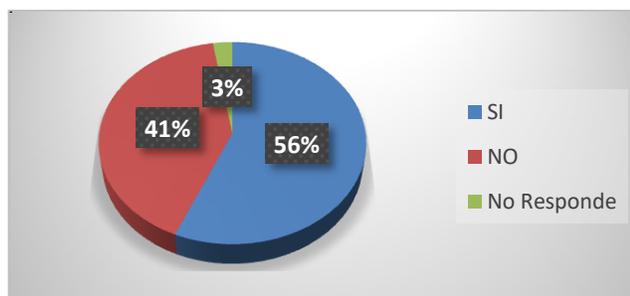
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 16: Sensación de importancia que tienen los miembros de la organización sobre su trabajo como contribuyente o valioso.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 17: Compresión de miembros de la Unidad de Servicios Odontológicos de cómo hacer su trabajo.



Fuente: Autor. 2018.

El posicionamiento según el cargo como indicio de la experiencia de trabajo, abraza elementos importantes que permiten a quienes están involucrados en la dinámica gerencial de la organización, estar ubicado en un nivel y ámbito del proceso de toma de decisiones, en el caso de esta situación en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, a partir de los resultados obtenidos se puede interpretar que en la misma existe una idea concreta en cuanto a este aspecto de importancia

En cuanto a la funcionalidad del cargo dentro de la Unidad de Servicios Odontológicos, se puede decir que los trabajadores hacen uso de este recurso en

cuanto que, la mayoría expresan tener presente las aplicaciones y funcionalidades del cargo en materia operativa, de responsabilidad y de denotar la relación existente entre cada uno de los cargos involucrados en los procesos de la Unidad, razón por la cual se puede entender que se maneja con tacto y mucha precisión los lineamientos en materia de posicionamiento según el cargo, las cuales pueden aumentar la posibilidad de lograr mejores resultados del persona, entre otros posibles logros.

De igual manera, se puede interpretar que en la Unidad de Servicios Odontológicos existe una adecuada ubicación en la estructura organizacional, con especial énfasis en la susceptibilidad que existe en los cargos gerenciales por su impacto en el proceso de toma de decisiones.

Desde la perspectiva del desempeño del cargo, existen puntos de interés relacionados con el grado de responsabilidad del trabajador, su percepción y compromiso con el logro de los objetivos, la forma en la cual debe desempeñar el cargo, entre otros; estos aspectos se encuentran bien manejados por el persona, ya que, la mayoría expresa estar consiente de estas implicaciones propias del posicionamiento según el cargo.

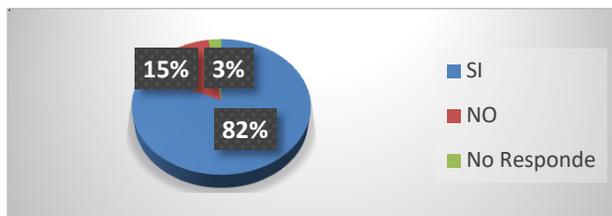
Ante todo lo señalado, se puede interpretar que la Unidad de Servicios Odontológicos en el área de posicionamiento según el cargo, posee ciertas fortalezas susceptibles a mejoras por acciones de desarrollo, que permitan perfilarla a la excelencia y al logro de su visión.

- Análisis y evaluación de cargo. Proceso que se lleva a cabo en las organizaciones para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la formación y las cualidades de una persona; en función de esta premisa se consultó acerca de su consideración en la

Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, resultando que el 82% (gráfico N° 18) si lo considera de esta manera.

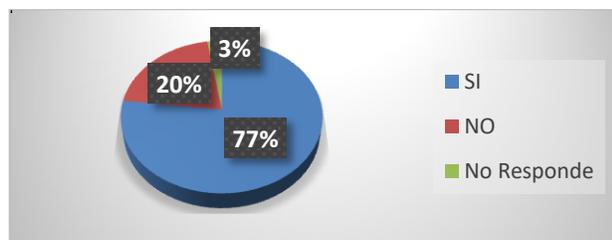
En cuanto al estudio y determinación de los requisitos, responsabilidades, y condiciones que exige el puesto de trabajo para su adecuado desempeño, se tiene que el 77% (gráfico N° 19) de los entrevistados consideraron que en la Unidad de Servicios Odontológicos, si se lleva a cabo tal estudio. En cuanto a las exigencias del cargo en relación a los recursos del intelecto, dentro de los cuales se encuentran escolaridad requerida, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas, se obtuvo que el 77% (gráfico N° 20), expresó que el proceso de evaluación de cargo se encuentra orientado por dichas exigencias.

Gráfico N° 18: Análisis y evaluación de cargo, como proceso para el valor, la excelencia, la formación y las cualidades de una persona.



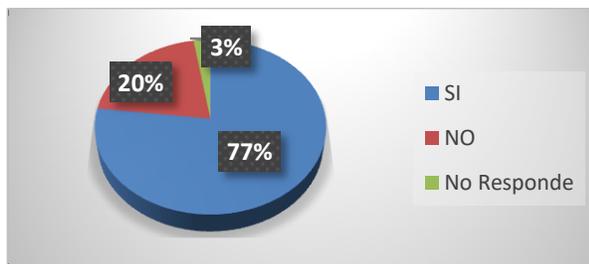
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 19: Estudio y determinación de los requisitos, responsabilidades, y condiciones que exige el puesto de trabajo para su adecuado desempeño.



Fuente: Autor. 2018.

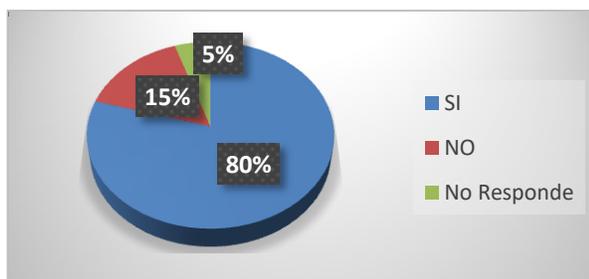
Gráfico N° 20: Exigencias del cargo en relación a los recursos del intelecto.



Fuente: Autor. 2018.

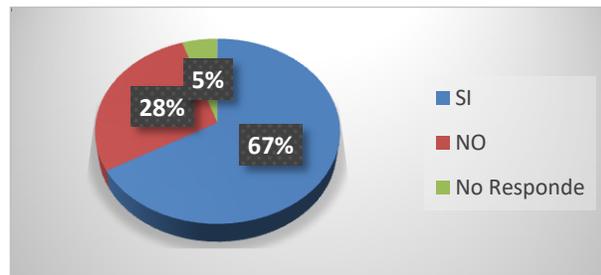
En cuanto al grado de responsabilidad en términos de supervisión de personal, materiales y equipos, dinero y documentos, relaciones y manejo de información, dentro del análisis y evaluación de cargo en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se tiene que el 80% (gráfico N° 21) de los encuestados si considera estos aspectos dentro del grado de responsabilidad, así mismo el 67% de los resultados obtenidos (gráfico N° 22), indica que análisis y evaluación de cargo, incluye las condiciones de los alrededores y espacios internos en el trabajo y el 77% (gráfico N° 23) expresa que si se precisa el ambiente interno y externo, espacio físico y riesgos, así como también la relación con otros cargos de forma directa o indirecta.

Gráfico N° 21: Especificación del grado de responsabilidad dentro del análisis y evaluación de cargo.



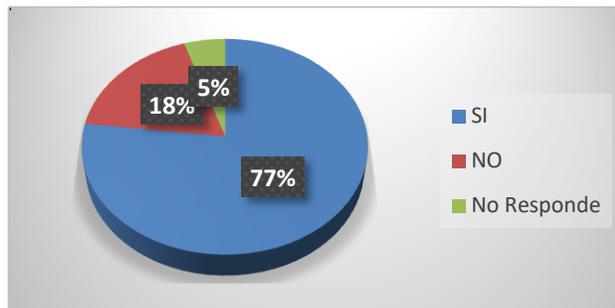
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 22: Inclusión de condiciones de los alrededores y espacios internos del trabajo en el análisis y evaluación de cargo.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 23: Precisión del ambiente interno y externo, espacio físico y riesgos, y relación con otros cargos de forma directa o indirecta en el análisis y evaluación de cargo.



Fuente: Autor. 2018.

Interpretando los resultados obtenidos en el indicio de análisis y evaluación de cargo, como punto de atención de la experiencia de trabajo en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se tiene que, se cuenta con una aceptación favorable de forma general en la mayoría de sus trabajadores, el análisis y evaluación de los distintos cargos de ésta cumplen con propósitos muy puntuales tales como: centrar la acción en el estímulo del valor de la formación y la excelencia en la dinámica laboral; determinar los requisitos intelectuales y corporales necesarios para el desempeño de las personas en ciertos cargos, el nivel de responsabilidad con los

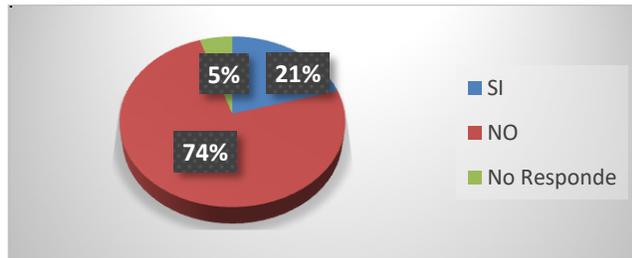
recursos y productos involucrados en los procesos de la organización; determinación de los entes supervisorios, riesgos físicos y relaciones con otros cargos entre otros; todos estas necesidades bien atendidas por el proceso de análisis y evaluación de cargo representan una piedra angular para el desarrollo del personal gerencial y los cuadros de reemplazo, porque de esta manera se establecerían las condiciones y exigencias de cada puesto de la estructura y en función de los mismo, también se establecerían los planes de acción según la planificación y los objetivos propuestos.

En este sentido, en materia de análisis y evaluación de cargo, se puede indicar que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se lleva a cabo como un proceso delicado de los puestos involucrados en la gestión organizacional, dicho proceso se puede evidenciar en los resultados, los cuales han consistido en la valoración y clasificación de cada uno de los cargos, sus elementos necesarios para la operatividad de los procesos de la organización y con ello en la toma de decisiones.

- Remuneración. Representa otro de los indicios de interés en la experiencia de trabajo como elemento interno del desarrollo gerencial. En función de ello se consultó sobre la política salarial existente en la Unidad de Servicios Odontológicos, sometiendo a consideración si la misma representa un elemento esencial de posición competitiva, obteniendo que el 74% manifestó que no (gráfico N° 24).

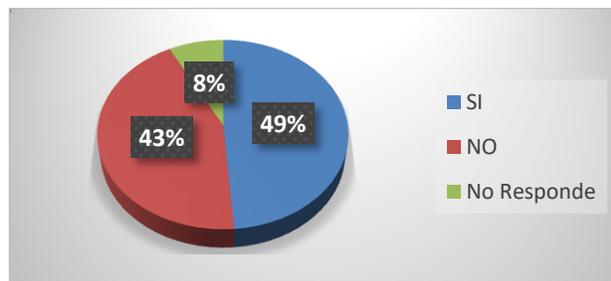
Adicionalmente, en cuanto a la remuneración como recompensa que recibe a cambio el individuo a cambio de realizar las tareas de la organización, se consultó acerca de esto, donde el 49% expresó que si se cumple con esta condición (gráfico N° 25).

Gráfico N° 24: Política salarial existente como un elemento esencial de posición competitiva.



Fuente: Autor. 2018.

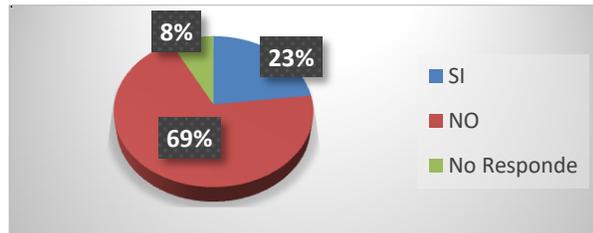
Gráfico N° 25: La remuneración como recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas de la organización.



Fuente: Autor. 2018.

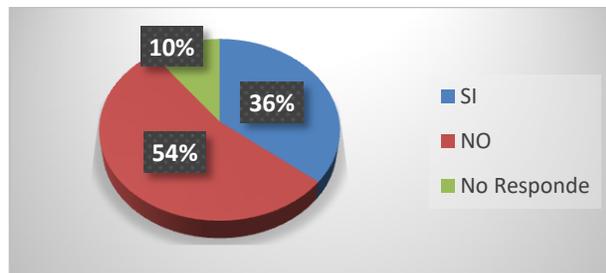
En cuanto al concepto de motivación implícito en la remuneración, para obtener un pago económico y extraeconómico, los trabajadores consideraron en un 69% (gráfico N° 26) que la remuneración recibida no responde con tal cualidad, de igual manera, se consultó sobre la remuneración como un esquema de pago económico que lleva a entenderse y concebirse como una recompensa monetaria, bajo cualquiera de sus formas o figuras, tales como: salarios, bonos, comisiones, premios entre otros; donde el 54% (gráfico N° 27) de los encuestados expresó que la remuneración no es considerada de tal manera. En el caso del aspecto extraeconómico en la remuneración se consultó si ésta se encuentra asociada al orgullo, la autoestima y seguridad en el empleo, donde el 82% considera que no (gráfico N° 28).

Gráfico N° 26: Motivación implícita en la remuneración para obtener un pago económico y extraeconómico.



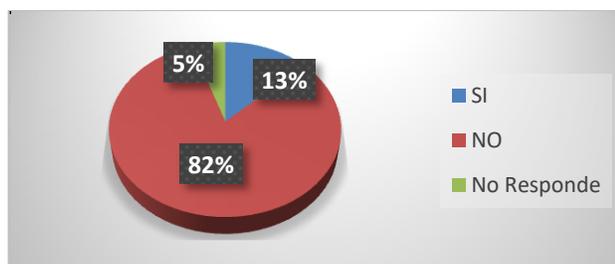
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 27: Remuneración como esquema de pago económico o recompensa monetaria.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 28: Existencia del aspecto extraeconómico en la remuneración.



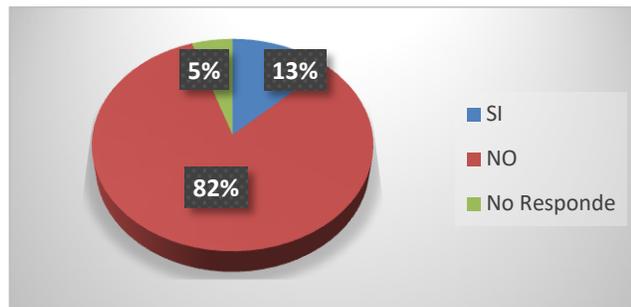
Fuente: Autor. 2018.

Asimismo, se consultó sobre si la remuneración en la Unidad de Servicios Odontológicos, se fundamenta en un sistema organizacional de incentivos y premios

a las personas que trabajan para ella, teniendo que el 82% manifestó no considerarlo de tal manera (gráfico N° 29).

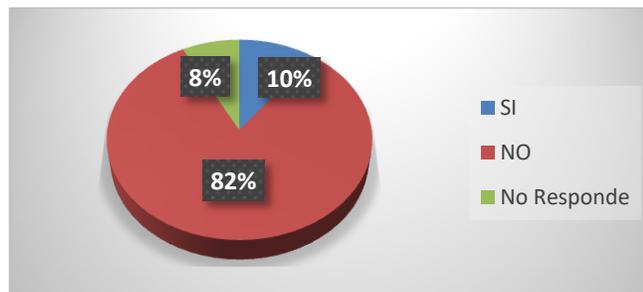
De igual manera, el 80% (gráfico N° 30) manifestó que no existe una política salarial justa y definida con base a los datos internos de valuación y clasificación de puestos del exterior y según el mercado laboral.

Gráfico N° 29: Remuneración fundamentada en un sistema organizacional de incentivos y premios.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 29: Remuneración fundamentada en una política salarial justa.



Fuente: Autor. 2018.

En materia de remuneración en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se puede decir que en ésta existen ciertas deficiencias que causan

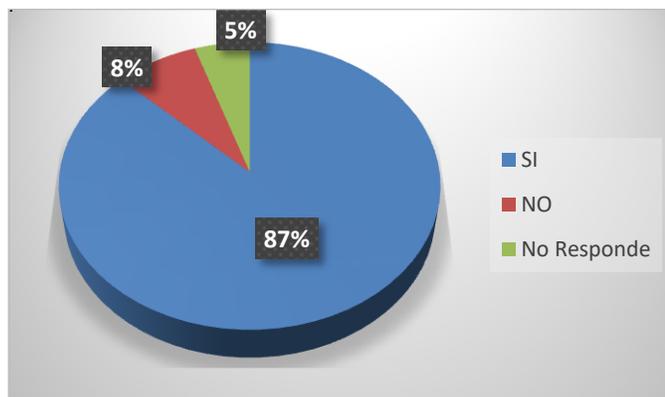
descontento entre sus trabajadores, a pesar que existe un sistema de remuneración por el trabajado que realizan en ella, el mismo no cumple con los elementos y características básicas que debe cumplir un sistema de remuneración. En este sentido, se tiene que ante la perspectiva de sus integrantes no se cuenta con una adecuada política salarial, estructurada según los datos, composición e inventario de personal interno, de forma estructural, basado en la evaluación y fundamentado en el principio que denota al salario como un elemento esencial para la posición competitiva. De igual manera, es posible que en la organización la remuneración responda como esa recompensa por la cual un trabajador ofrece sus labores y somete su tiempo, ya que, el salario tiene ante sus beneficiarios la cualidad de premio e incentivo, adicionalmente es importante señalar, que es posible que haya perdido la facultad de representar un incentivo económico y extraeconómico (autoestima, orgullo, seguridad, entre otros).

La remuneración en materia de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, representa un elemento que demanda atención, ya que, en la actualidad se puede tener como una debilidad ante cualquier plan que requiera de la motivación y participación de sus trabajadores.

- Relación hombre-trabajo. Es uno los componentes esenciales de la experiencia de trabajo, ésta es la expresión armónica entre la esencia del hombre como ser humano y el trabajo como actividad productiva de ese esfuerzo, es una relación íntima y estrecha entre las personas que llevan a cabo una labor y el trabajo mismo, en este sentido, se consultó entre los trabajadores de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente sobre si el trabajo como actividad productiva está orientado por la acción del esfuerzo humano, donde el 87% manifestó que si (gráfico N° 31) De igual forma, al consultar sobre si la determinación de la influencia del hombre en el puesto de trabajo se valora el

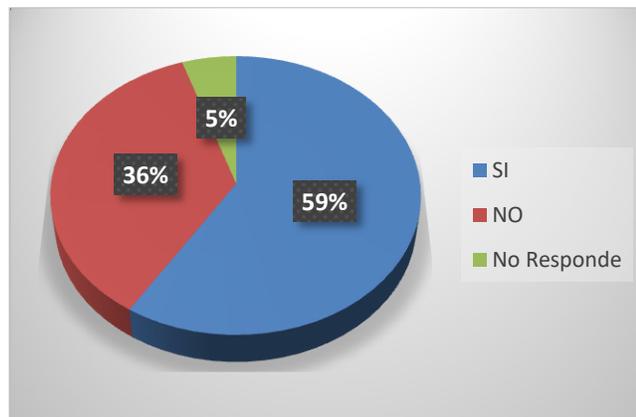
estado actual de la persona en el cargo y el trabajo en sí, el 59% manifestó que sí (gráfico N° 32). También se indagó si en la determinación de la influencia del hombre en puesto de trabajo se valora el desarrollo de las capacidades y las potencialidades de aprendizaje, teniendo que el 49% considera que sí (gráfico N° 33).

Gráfico N° 30: El trabajo como actividad productiva orientado por la acción del esfuerzo humano.



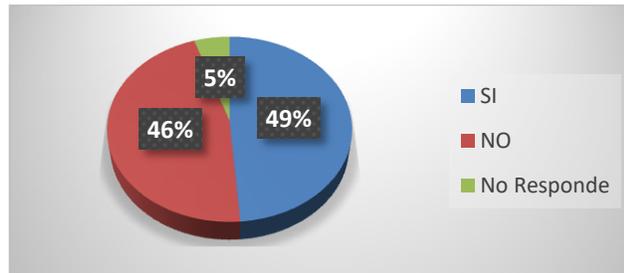
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 31: Determinación de la influencia del hombre en el puesto de trabajo mediante el valor del estado actual de la persona en el cargo y el trabajo.



Fuente: Autor. 2018.

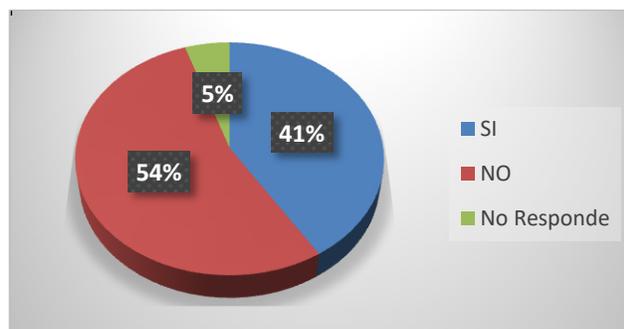
Gráfico N° 32: Influencia del hombre en puesto de trabajo mediante valoración del desarrollo de las capacidades y las potencialidades de aprendizaje.



Fuente: Autor. 2018.

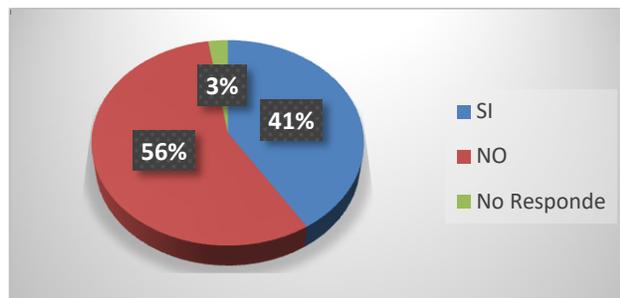
También se consultó si se da una relación hombre trabajo, donde se identifica a la personalidad como una tendencia predominante y sistémica en el desarrollo de cualquier actividad, y el 54% manifestó que no (gráfico N° 34). Así mismo, se consultó sobre si la relación hombre-trabajo demanda el estudio del hombre con un enfoque holístico en el que se integran en un todo los elementos de las esferas cognitiva, afectiva, física y social, y el 56% (gráfico N° 35) manifestó que no. Finalmente, se consultó si la expresión más clara de la relación hombre-trabajo son las competencias como imagen de la interacción de los objetivos y los resultados esperados en la ejecución de una actividad, y el 49% (gráfico N° 36) expresó que no.

Gráfico N° 33: La personalidad como tendencia predominante y sistémica en el desarrollo de cualquier actividad.



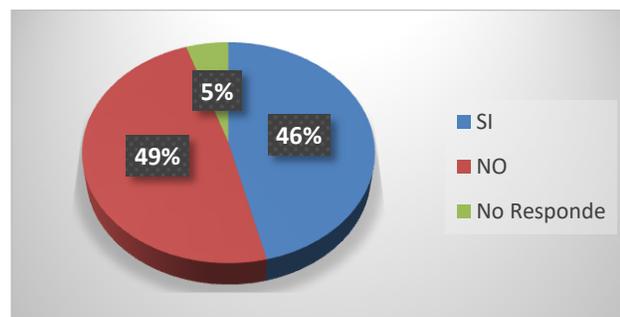
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 34: Existencia de la relación hombre-trabajo bajo el estudio del hombre con un enfoque holístico.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 35: Las competencias como expresión de la interacción de los objetivos y los resultados en una actividad.



Fuente: Autor. (2018).

Respecto al elemento de la experiencia de trabajo, referida a la relación hombre-trabajo, a partir de los resultados obtenidos se puede hacer una lectura particular en cuanto a la forma en la cual se da esta situación, ya que, sus trabajadores aceptan y observan al trabajo como actividad fundamental del esfuerzo humano, que el mismo se realiza por las personas según su estado actual y las exigencias, diseño y naturaleza del trabajo, de igual forma, expresan la valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje. Este hecho es de gran importancia, porque denota que en la Unidad de Servicios Odontológicos en su sistema de trabajo se da en esencia una parte fundamental de las expresiones de la relación hombre-

trabajo, con lo cual se puede tener un significativo punto de apoyo para planificaciones y programas de desarrollo enfocados a los cuadros gerenciales y sus respectivos cuadros gerenciales.

Pero, también existe una parte de la relación hombre-trabajo que presenta deficiencias, en vista que señales tales como: identificación de la personalidad como tendencia predominante y sistémica para el desarrollo de las actividades; el estudio del hombre desde un enfoque holístico donde se integran lo cognitivo, afectivo, físico y social; la presencia de las competencias como expresiones clara de la integración del trabajador y los objetivos organizacionales; están afectadas y éstas son justamente las que fundan la acción integradora entre la acción del trabajo y la complejidad del hombre como un ser multifacético según sus propias convicciones y características personales, responsabilidades y roles de tipo social, físico, entre otros.

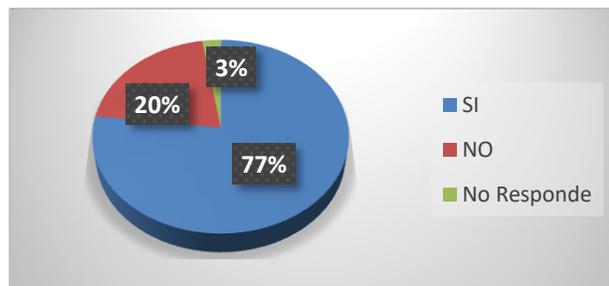
4.1.1.3 Entrenamiento

En cuanto a los elementos internos del desarrollo gerencial, se tiene al entrenamiento como la relación que une a dos partes claves en la dinámica organizacional, donde se llevan a cabo la función de entrenador y aprendiz, las cuales casi siempre se involucran a un líder y un subordinado.

- Formación de instructores. El 77% (gráfico N° 37) de los trabajadores manifestaron que en la Unidad de Servicios Odontológicos se considera que la principal característica del entrenamiento es agregar valor a las partes que interactúan entre sí, basado en un vínculo que busca impulsar el talento, crear competencias y estimular potencialidades. También se consultó sobre la relación de entrenamiento, donde el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendizaje que demanda cierto y determinado cargo en el

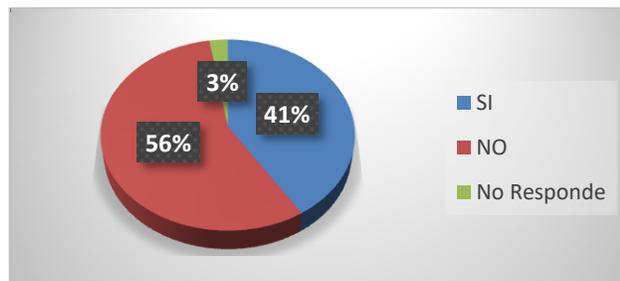
tiempo y el espacio; para esta consulta el 56% manifestó que no considera tal relación (gráfico N° 38).

Gráfico N° 36: Valor agregado a las partes que interactúan entre sí en un vínculo como principal característica del entrenamiento.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 37: Entrenamiento donde el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendizaje que demanda cierto y determinado cargo en el tiempo y el espacio.

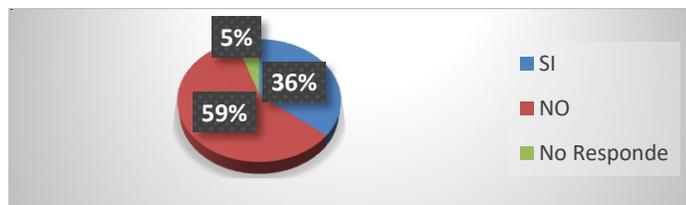


Fuente: Autor. 2018.

Se consultó acerca si en la Unidad de Servicios Odontológicos se da una relación de entrenamiento donde el instructor aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño, y el 59% expresó que no (gráfico N° 39); así mismo, en cuanto a la consideración del entrenamiento como una manera simple, económica, y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en la

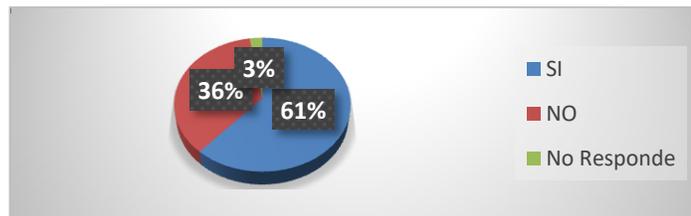
organización, el 61% manifiesta que si (gráfico N° 40); también se quiso conocer acerca de la posición de los entrevistados respecto a considerar que el desempeño de los puestos supervisores y gerenciales en la Unidad Odontológica requieren de entrenamiento especializado, a la que el 90% expresó que sí (gráfico N° 41).

Gráfico N° 38: Existencia de una relación de entrenamiento donde el instructor aprovecha el impulso y la dirección para mejorar su desempeño.



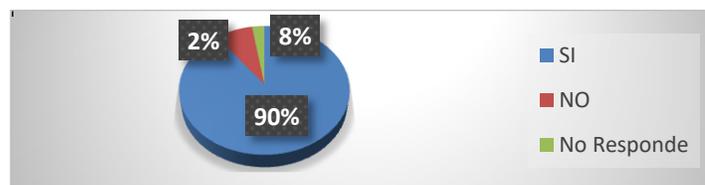
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 39: El entrenamiento como una manera simple, económica, y efectiva de garantizar un aprendizaje continuo.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 40: Necesidad de entrenamiento especializado para desempeño de los puestos supervisores y gerenciales.



Fuente: Autor. 2018.

En el proceso de agregar valor a las partes que se relacionan en la formación de los instructores para impulsar el talento, crear competencias y estimular potencialidades, se posee buena aceptación en la perspectiva de sus trabajadores, razón por la cual se puede decir que en esencia el proceso de entrenamiento se lleva a cabo en la organización de una manera que el mismo es perceptible y alcanzable en todo sus trabajadores, fundamentando así un cimiento que permite el estímulo de sus entrenados y entrenadores en una relación ganar-ganar.

De igual manera, el entrenamiento como mecanismo simple, económico, y efectivo para generar aprendizaje continuo dentro de la organización, goza de la aceptación y entendimiento por parte de la mayoría, lo que representa una vital ventaja interna. En ese sentido, la mayoría también considera que para el desempeño de los cargos asociados a las actividades de supervisión y gerenciales, se realicen programas de entrenamiento especializados, según las capacidades y requerimiento de sus participantes. En ese sentido, esta posición de sus integrantes marca un punto de partida y de especial atención para la estructuración de un plan que abrace las necesidades de formación especializada dentro de los parámetros y linderos que demande las necesidades de los cuadros gerenciales de la Unidad de Servicios Odontológicos.

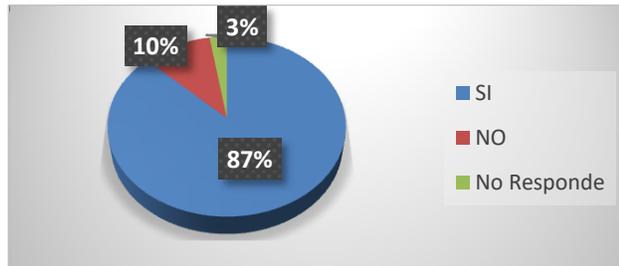
En cuanto a detalles de relevancia en el entrenamiento como basar la relación en una acción donde la figura del entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa el aprendizaje en función del cargo, el tiempo y el espacio, la mayoría de los involucrados en la actividad organizacional de la Unidad de Servicios Odontológicos, no consideran que la misma se lleve a cabo de esta manera, por lo que se puede inferir que al no existir esta condición, los programas de entrenamiento estén basados solo en necesidades puntuales y no en la preparación del trabajador para fortalecer competencias que le permitan desarrollarse como ser integral dentro de la organización. Tampoco se considera que el instructor aproveche

la actividad de entrenar para perfeccionar sus conocimientos en la materia y mejorar el desempeño, es decir, no existe una motivación por parte de los entrenadores quienes a su vez solo limitan la actividad a brindar instrucciones puntuales, que no permiten tomar una retroalimentación que fortalezca vínculos y conocimientos.

En cuanto a la formación de instructores, la Unidad de Servicios Odontológicos, cuenta con personal para cumplir con la actividad de entrenar, logrando hacer llegar a sus entrenados los elementos básicos de este proceso, lo cual representa una fortaleza a manera de establecer planes de desarrollo. Sin embargo, en cuanto a la disposición y participación de los entrenadores, éstos deben esforzarse por tratar de brindar mayor interés a la actividad y permitirse recibir la retroalimentación implícita en un proceso bilateral como el entrenamiento, sin atender esta particularidad, fácilmente puede entenderse como una debilidad en este indicio.

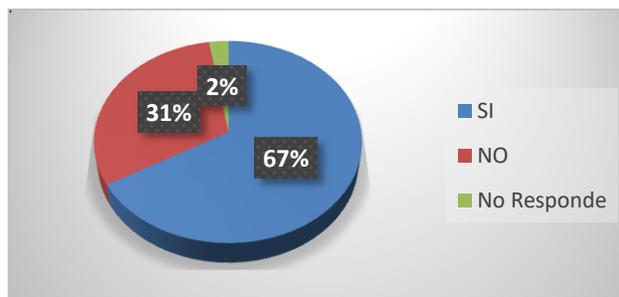
- La experiencia. Marca un importante indicio en la relación y forma en la que se lleva a cabo tal proceso, al respecto se consultó sobre si la actividad de entrenar en los niveles gerenciales varía dependiendo del área funcional que se trate, así como de la experiencia de los gerentes, a lo que el 87% indicó que sí (gráfico N° 42). Adicionalmente se indagó sobre el entrenamiento como actividad formativa, enmarcada dentro de una concepción fisiológica mucho más amplia que la responsabilidad organizacional, donde el 67% manifestó que sí (gráfico N° 43). En cuanto al procedimiento del entrenamiento en la Unidad de Servicios Odontológicos se hizo la consulta referente a si se considera que éste se limite al conocimiento de las políticas y procedimientos de la organización en el área respectiva, a lo cual el 62% manifestó que sí (gráfico N° 44), seguidamente se consulta acerca la complejidad de los requerimientos para el desempeño de ciertos cargos gerenciales hacen necesario impartir el entrenamiento fuera del puesto de trabajo, a lo que el 90% consideró que si (gráfico N° 45).

Gráfico N° 41: El entrenamiento en los niveles gerenciales según el área funcional que se trate, así como de la experiencia de los gerentes.



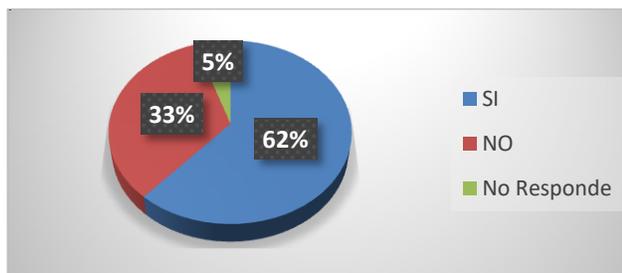
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 42: El entrenamiento como actividad formativa, dentro de una concepción fisiológica más amplia que la responsabilidad organizacional.



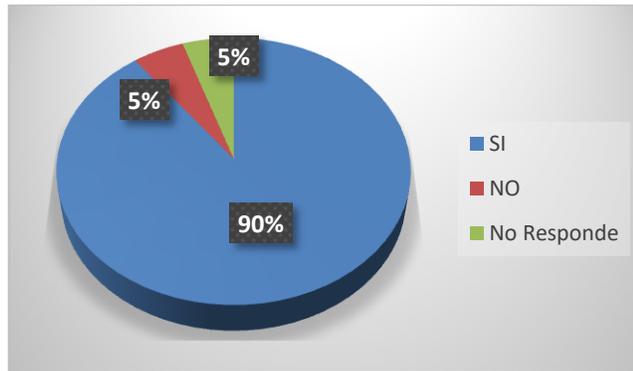
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 43: Limitación del proceso de entrenamiento al conocimiento de las políticas y procedimientos de la organización.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 44: Complejidad de los requerimientos en el desempeño de cargos gerenciales se requiere impartir entrenamiento fuera del puesto de trabajo.



Fuente: Autor. 2018.

En lo que respecta a los resultados obtenidos en torno a la experiencia dentro del entrenamiento como elemento interno del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se tiene, que en la misma existe plena conciencia de la importancia y la complejidad que conlleva el proceso de entrenamiento en los niveles gerenciales, ya que, la mayoría manifiesta entender que el entrenamiento en estos niveles debe realizarse en función de aristas complejas tales como el área funcional y la naturaleza de la organización, así como también de la experiencia que arrope a los gerentes. De igual manera, dentro de la Unidad se tiene convicción referente a lo que permitiría gozar con la aceptación y buena disposición de su talento humano al momento de trazar acciones estratégicas que impliquen el movimiento fuera del puesto de trabajo para recibir entrenamiento por parte de personal experto o ajeno a la organización.

En cuanto a la concepción del entrenamiento entre los trabajadores de la Unidad Odontológica, éstos la entienden como una actividad que va más allá de una simple responsabilidad dentro de la empresa, esta posición representa una ventaja favorable,

ya que, denota un arraigado compromiso de interés de cada uno de sus miembros con la acción de formarse para la organización.

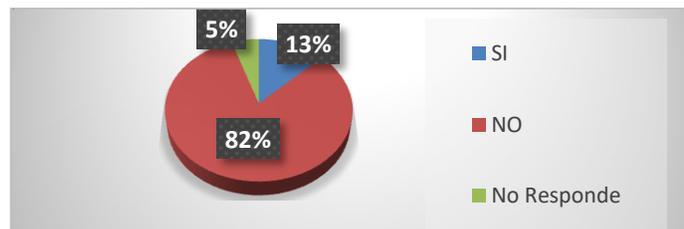
De igual forma, destaca que el proceso de entrenamiento según la experiencia en la Unidad de Servicios Odontológicos, posee una limitante al estar enfocado de manera casi exclusiva al conocimiento de políticas y procedimientos, que si bien es algo necesario para la sinergia de los procesos medulares de la organización, representa una sub-utilización de los beneficios y aplicabilidad de un proceso de entrenamiento permanente en la empresa a partir de la experiencia.

En materia de experiencia en el entrenamiento, la Unidad de Servicios Odontológicos posee una fortaleza en cuanto al concepto de entrenamiento en los niveles gerenciales, su aplicabilidad como actividad formativa y la perspectiva del entrenamiento fuera del cargo en los niveles gerenciales; estos elementos pueden fortalecer la estructuración de un plan estratégico de desarrollo gerencial. Adicionalmente en cuanto a su empleo, puede representar una debilidad al limitar el proceso solo para el conocimiento de políticas y procedimientos dentro de los puestos de trabajo.

- Preparación de currículos y contenido de los cursos. Se consultó referente a si se formulan políticas específicas en la elaboración de currículos para el entrenamiento en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, y el 82% (gráfico N° 46) indicó que no. Así mismo, el 82% (gráfico N° 47) señala que no se formulan políticas específicas en cuanto al contenido de los cursos de entrenamiento. En cuanto a la consideración de la existencia de un proceso de entrenamiento para ayudar a los miembros de la organización a perfeccionar los conocimientos y habilidades sobre los objetivos organizacionales,

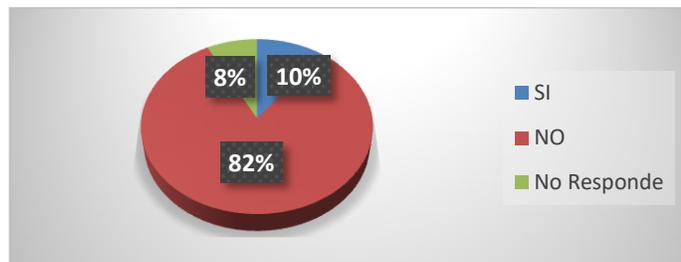
formulación de políticas, control y evaluación del desempeño; el 59% de los entrevistados expresaron que no existe (gráfico N° 48).

Gráfico N° 45: Existencia de políticas específicas en la elaboración de currículos para el entrenamiento.



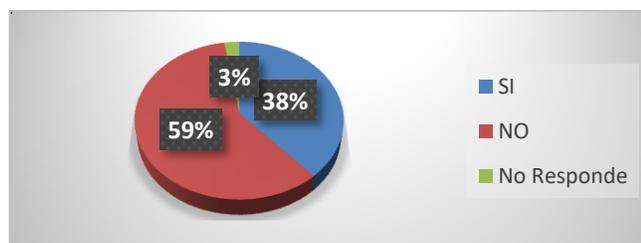
Fuente: Autor. (2018).

Gráfico N° 46: Formulación de políticas específicas en cuanto al contenido de los cursos para el entrenamiento.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 47: Entrenamiento para perfeccionar los conocimientos y habilidades sobre los objetivos organizacionales, formulación de políticas, control y evaluación del desempeño.



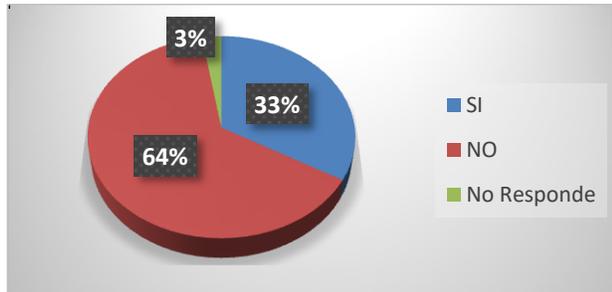
Fuente: Autor. 2018.

En materia de preparación de currículos y contenido de los cursos en el proceso de entrenamiento, en la Unidad de Servicios Odontológicos, no se posee un lineamiento formal que atienda esta importante acción con la cual, se cuida y programe el extracto de lo que necesite aprender el entrenado en función de las necesidades y las exigencias de la organización, lo que representa una significativa debilidad en materia de desarrollo gerencial, porque al no cuidar los contenidos de los cursos y estructurar las áreas de conocimiento y habilidades técnicas que requieren los cuadros gerenciales, de un proceso de entrenamiento sin un propósito firme, que vaya en pro de proveer de conocimientos y herramientas que ayuden a mantener y solventar situaciones organizacionales.

- Ayudas audiovisuales de entrenamiento y material de apoyo. Respecto a esto, el 64% (gráfico N° 49) de los entrevistados indicaron que no se les dan las ayudas audiovisuales en el entrenamiento; así mismo respecto a la existencia de material de apoyo orientado al proceso de entrenamiento, el 67% (gráfico N° 50) manifestó que no. Respecto a la existencia de recursos para el diseño y conducción de un programa de entrenamiento, el 54% refirió que no (gráfico N° 51).

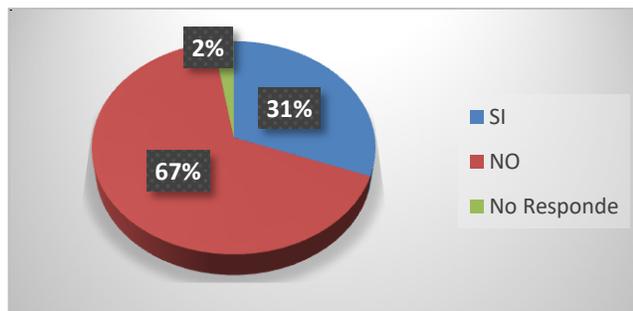
Estos resultados denotan una debilidad en el proceso de entrenamiento, al no existir una logística de materiales de apoyo o de manuales audiovisuales que complementen las acciones de entrenamiento en la Unidad de Servicios Odontológicos, de igual manera, el hecho que sus miembros consideren que en la organización no existen los recursos para el diseño y conducción de programas de entrenamiento, puede incidir como una factor para la desmotivación y la imagen de seguridad que debe proyectar la empresa ante ellos, también, se puede interpretar como poca valoración del recurso humano y material existente en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Gráfico N° 48: Existencia de ayudas audiovisuales de entrenamiento.



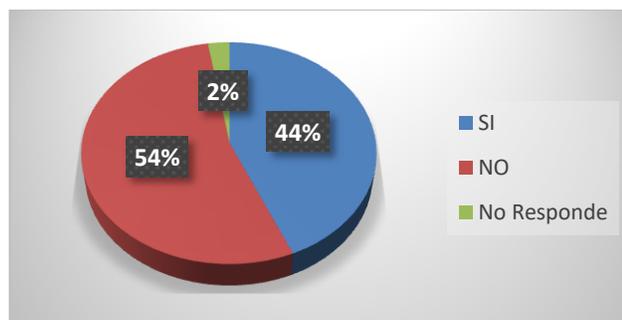
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 49: Existencia de material de apoyo orientado al proceso de entrenamiento.



Fuente: Autor. 2018.

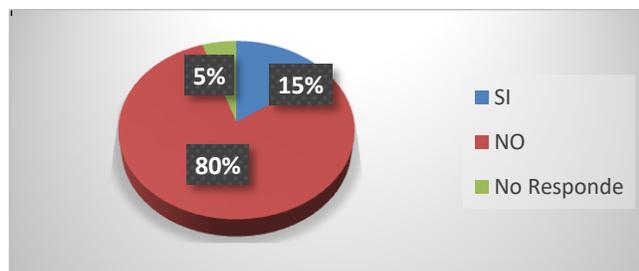
Gráfico N° 50: Existencia de recursos para el diseño y conducción de un programa de entrenamiento.



Fuente: Autor. 2018.

- Psicología del entrenamiento en casa, representa otro de los indicios presentes en la acción de entrenamiento a efectos del desarrollo gerencial. De allí que, se consultó si se emplea la psicología del entrenamiento en casa, y el 80% indicó que no (gráfico N° 52); este resultado permite visualizar cierta debilidad en el proceso de entrenamiento en la organización, al dejar a un lado las ventajas que la vivencia y la experiencia de los roles y desafíos en casa que pueda tener el personal, con lo cual se establecería un sistema sinérgico entre las competencias que se pueden fortalecer en casa y las exigencias de la empresa.

Gráfico N° 51: Empleo de la psicología del entrenamiento en casa.



Fuente: Autor. 2018.

4.1.2 Factores del Ambiente General que Influyen en el Desarrollo Gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Los factores del ambiente general que influyen en el desarrollo gerencial, son dos, los referentes al contexto interno (característica del clima organizacional e inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo), y al contexto externo (clima político, clima económico y clima legislativo). En el caso de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, como toda organización también está expuesta a ambos contextos, razón por la cual se procedió con la aplicación de la segunda parte del cuestionario en función de obtener la información pertinente.

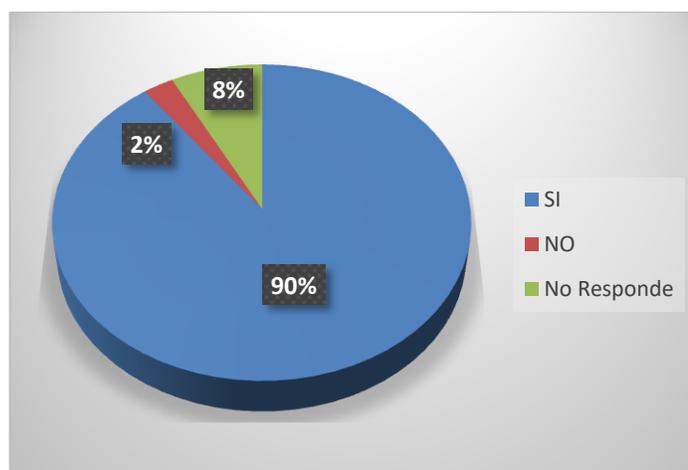
4.1.2.1 Contexto Interno

- Características del clima organizacional.

- Medición del clima organizacional. Referente a esto se consultó en la Unidad de Servicios Odontológicos si se considera la percepción del clima organizacional como propiedades medibles que influyen en el desarrollo gerencial, donde el 90% indicó que si (gráfico N° 53).

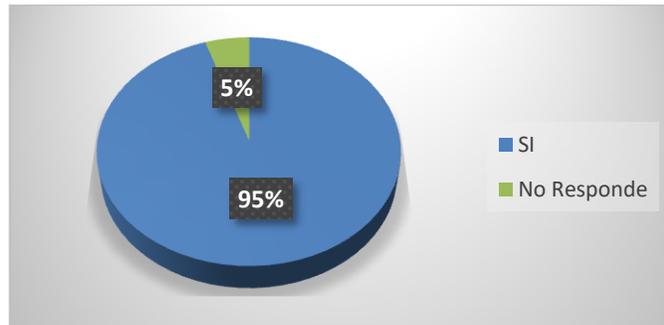
De igual manera, se consultó si medir y conocer el clima organizacional influye en el desarrollo gerencial, a lo cual el 95% reveló que si (gráfico N° 54). Finalmente, en este indicio se consultó acerca el clima organizacional y su posibilidad de generar resistencia en materia de desarrollo gerencial, donde el 74% de los entrevistados expresaron que si (gráfico N° 55).

Gráfico N° 52: El clima organizacional como propiedades medibles que influyen en el desarrollo gerencial



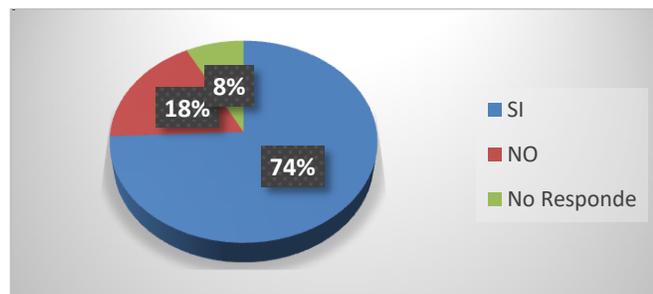
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 53: Medición y conocimiento del clima organizacional y su incidencia en el desarrollo gerencial.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 54: El clima organizacional y su posibilidad de generar resistencias en materia de desarrollo gerencial.



Fuente: Autor. 2018.

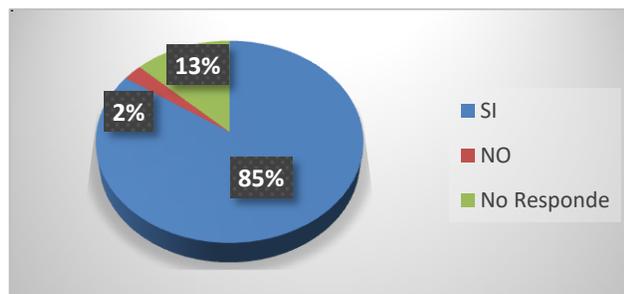
Respecto al indicio de la medición del clima organizacional, se puede decir que los integrantes de la Unidad, están conscientes de la importancia y la incidencia del clima organizacional en materia de desarrollo gerencial, ya que, reconocen al clima organizacional como propiedades medibles que condicionan la dinámica organizacional en la empresa.

Así mismo se puede indicar que en la Unidad de Servicios Odontológicos el medir y conocer su clima puede ejercer una influencia en la obtención y alcance de

sus objetivos propuestos, así como también la puede hacer capaz de marcar diferencias competitivas con organizaciones de servicio de su estilo. Con esta particularidad en la medición del clima organizacional en la Unidad de Servicios Odontológicos, se tiene una posible oportunidad al momento de establecer algún plan enfocado en su desarrollo y crecimiento.

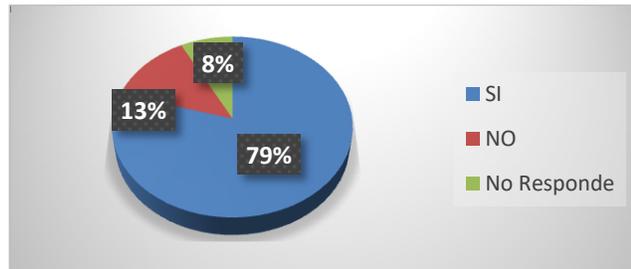
- Estilo de gerencia. El 85% de los entrevistados considera que las formas de funcionamiento adoptadas por la gerencia y la infraestructura que ha definido para lograr la implementación total de los procesos de toma de decisiones, influye en el desarrollo gerencial (gráfico N° 56). De igual manera, respecto a la complejidad de los estilos gerenciales de la empresa PDVSA y su influencia en la Unidad de Servicios Odontológicos, el 79% (gráfico N° 57) de los encuestados consideran que si existe tal influencia. Finalmente, se consultó si el dominio de la habilidad para delegar influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos, y el 87% respondió afirmativamente (gráfico N° 58). Atendiendo a los resultados obtenidos se puede decir que, en la Unidad de Servicios Odontológicos se tiene un estilo de gerencia influenciado por la dinámica empresarial de PDVSA.

Gráfico N° 55: Existencia de formas de funcionamiento adoptados por la gerencia y la infraestructura que ha definido para lograr la implementación total de los procesos de toma de decisiones.



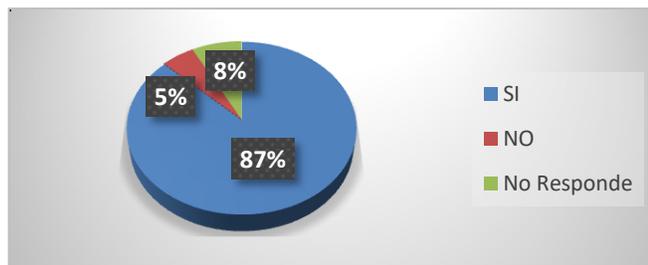
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 56: Complejidad de los estilos gerenciales de la empresa PDVSA y su influencia en la Unidad de Servicios Odontológicos.



Fuente: Autor. 2018.

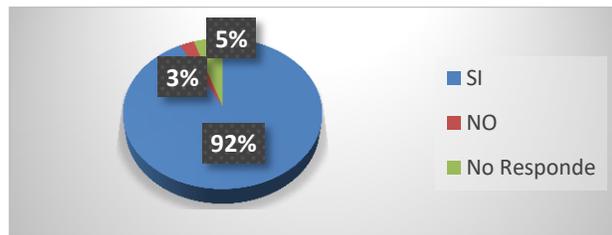
Gráfico N° 57: Influencia del dominio de la habilidad para delegar en el desarrollo gerencial.



Fuente: Autor. 2018.

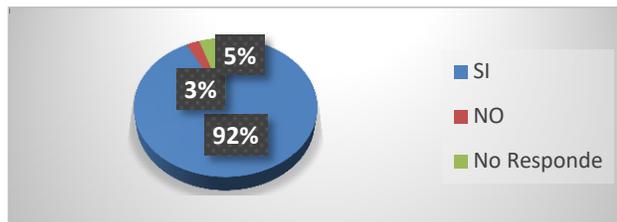
- Cultura organizacional. Suele concebirse como una simbiosis entre las personas y la organización, que influye en los procesos gerenciales y la toma de decisiones, así como también en el proceso de desarrollo. Sobre este planteamiento se consultó en la Unidad de Servicios Odontológicos, a lo que el 92% expresó que sí (gráfico N° 59), así mismo, se sometió a consideración, si la influencia de los valores que facilitan el proceso de toma decisiones y las garantías de conducir a la organización con un criterio proactivo e integrador, a lo cual el 92% (gráfico N° 60) manifestó que sí.

Gráfico N° 58: La cultura organizacional como una simbiosis entre las personas y la organización.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 59: Influencia de los valores que facilitan el proceso de toma de decisiones y las garantías de conducir a la organización con un criterio proactivo e integrador.



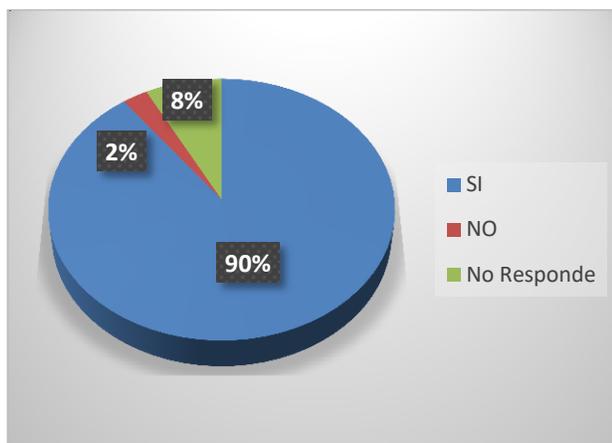
Fuente: Autor. 2018.

Seguidamente respecto a la cultura organizacional, se consultó si los valores tradicionales del ambiente de trabajo en la organización, costumbres, políticas, normas que condicionan el comportamiento de sus miembros y la cultura organizacional influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, a lo que el 90% manifestó que está de acuerdo con ello (gráfico N° 61). También, se sometió a consideración si las diferencias relativas e identidad particular de PDVSA y otras organizaciones influyen en el desarrollo gerencial, resultando que el 82% de los consultados expresó que sí (gráfico N° 62).

En materia de cultura organizacional, se puede interpretar que la misma posee una buena base cognitiva en lo que respecta a la concepción filosófica de la cultura organizacional, porque se tiene presente la importancia y la incidencia de los valores humanos y los valores corporativo, y que ambos ejercen influencia en el procesos de toma de decisiones; lograr esta cuesta esfuerzo y tiempo para que sus integrantes internalicen y entiendan la estrecha relación que ejercen los valores, la costumbre, la tradición, las políticas, entre otros, con la dinámica organizacional, sin embargo, en la Unidad, la mayoría del personal tiene esta premisa presente, lo cual representa una oportunidad en cuanto a su disposición y posición ante el tema de la cultura organizacional y la puesta en marcha de un plan estratégico de desarrollo gerencial.

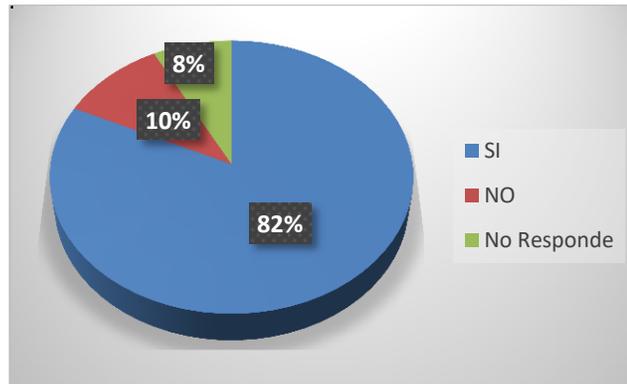
En esta organización se tiene claro la incidencia o relación que ejercen las diferencias relativas e identidad particular de PDVSA, como corporación a la cual se encuentra adscrita la Unidad de Servicios Odontológicos, lo que representa en cierto modo una amenaza a su propia identidad cultural, y a construir cimientos propios en función a su naturaleza y los valores presentes en ella.

Gráfico N° 60: Influencia de los valores tradicionales del ambiente de trabajo que condicionan la cultura organizacional.



Fuente: Autor. 2018.

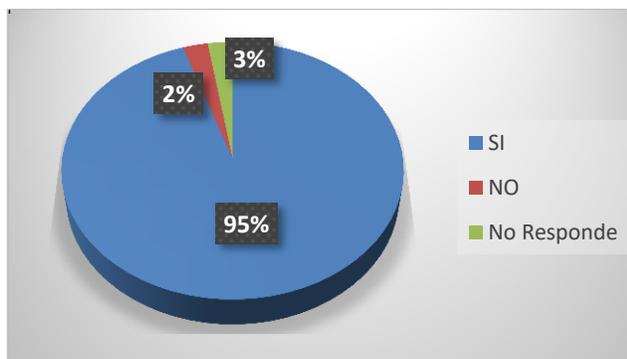
Gráfico N° 61: Influencia de las diferencias relativas e identidad particular de PDVSA y otras organizaciones.



Fuente: Autor. 2018.

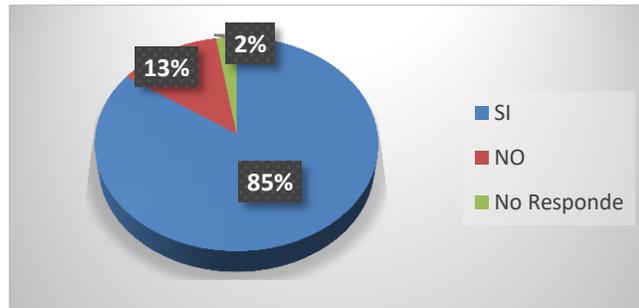
- Imagen de la empresa. Al consultar si la imagen corporativa de PDVSA influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos, el 95% indicaron que sí (gráfico N° 63), adicionalmente se sometió a consideración si el nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, forma de vestir y formas generales de comportamiento influyen en el desarrollo gerencial, donde el 85% manifestó que si (gráfico N° 64).

Gráfico N° 62: Influencia de la imagen corporativa de PDVSA en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 63: Nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, forma de vestir y formas generales de comportamiento influyen en el desarrollo gerencial.



Fuente: Autor. 2018.

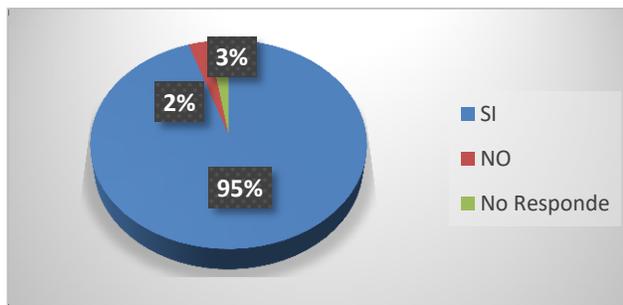
La imagen corporativa como característica del clima organizacional en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, posee buenos criterios de aceptabilidad entre sus miembros, ya que, a partir de los resultados obtenidos en la consulta, si tiene presente la influencia que ejerce la imagen corporativa de PDVSA en esta Unidad.

En la Unidad Odontológica se tiene que la imagen corporativa representa un elemento de importancia de su clima organizacional, ya que, está influenciado por la forma en la cual se encuentra constituido su grupo humano dentro de ella, puntos vitales como nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, forma de vestir, comportamiento entre otros, componen la imagen integral a razón de lo considerado por sus trabajadores.

- Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo. Se consultó en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, si un adecuado inventario de la fuerza de trabajo incide en el desarrollo gerencial de dicha organización, donde el 95% consideró que si (gráfico N° 65). De igual forma, el 92% de los encuestados considera que el manejo del inventario de la

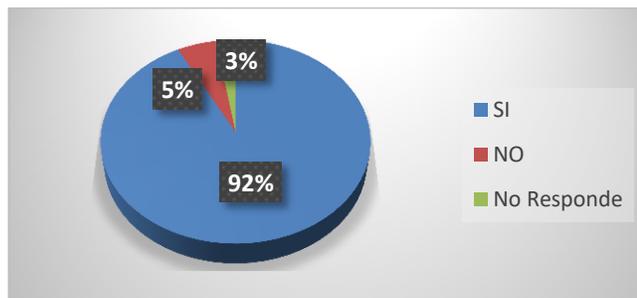
fuerza de trabajo y su aplicabilidad en los procesos de toma de decisiones influye en el desarrollo gerencial (gráfico N° 66).

Gráfico N° 64: Incidencia de un adecuado inventario de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 65: Influencia del manejo del inventario de la fuerza de trabajo y su aplicabilidad en los procesos de toma de decisiones.



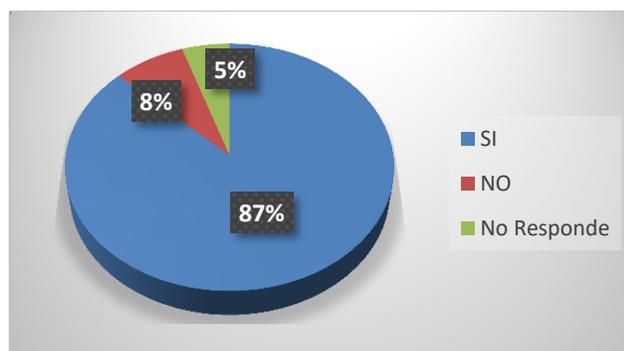
Fuente: Autor. 2018.

Seguidamente se consultó si la composición de la fuerza de trabajo influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios odontológicos, a lo que el 87% respondió que sí (gráfico N° 67), también se sometió a consideración la importancia de tener inventariado el personal gerencial para incluirlo en la planificación del desarrollo gerencial, donde el 90% expresó que si (gráfico N° 68).

El inventario y la composición de la fuerza de trabajo son puntos esenciales en la planificación de acciones estratégicas de desarrollo gerencial, porque se debe disponer de una base de datos estructurada y ordenada de la fuerza de trabajo según sus características personales y profesionales, para que así se pueda proporcionar información sobre los aspectos más resaltantes de la misma, esta importancia se encuentra afianzada en la Unidad de Servicios Odontológicos, porque al observar los resultados obtenidos se tiene que en la misma existe inversión en mantener y disponer de un inventario y composición de su fuerza de trabajo; así como también se precisa la influencia que este inventario y su composición influye en su proceso de toma de decisiones, lo cual capta la atención y la importancia en la materia de quienes hacen vida en la Unidad Odontológica.

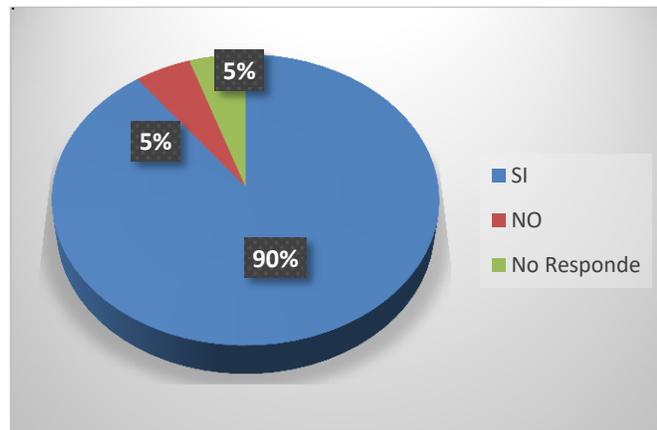
En la Unidad de Servicios Odontológicos el inventario de personal y la composición de la fuerza de trabajo se basan en la información relacionada a los miembros de su estructura de personal, ordenada según las características de cada uno de ellos, razón por la cual, representa un importante avance en materia de plan de desarrollo, pues se tienen precisados los sujetos hacia los cuales se va dirigir la acción.

Gráfico N° 66: Influencia de la composición de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial.



Fuente: Autor. (2018).

Gráfico N° 67: Importancia del inventario del personal gerencial para incluirlo en la planificación del desarrollo gerencial.



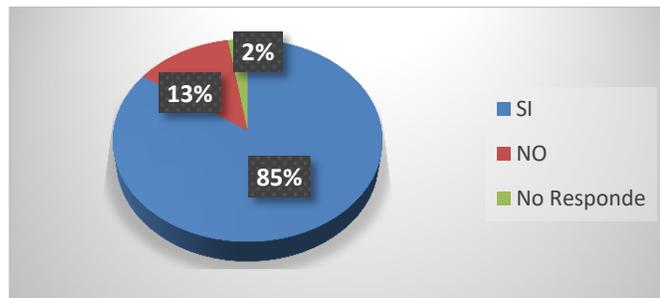
Fuente: Autor. 2018.

4.1.2.2 Contexto Externo

En el contexto externo de los elementos del ambiente general del desarrollo gerencial, se tienen los indicios del clima político, clima económico y clima legislativo; en este sentido, se sometió a consideración algunos elementos de cada uno de ellos en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, como parte de la acción investigativa.

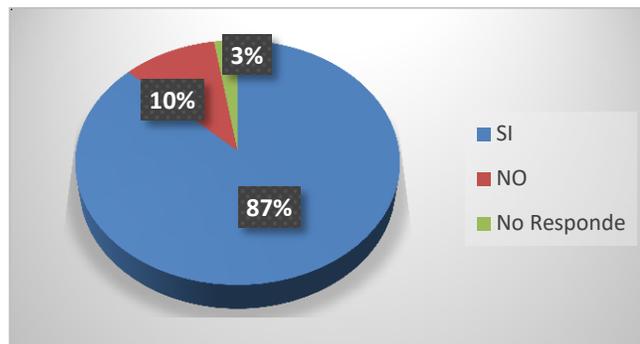
- Clima político. Se consultó si el clima político del país influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos, a lo que 85% (gráfico N° 69) de los entrevistados manifestaron que sí; de igual manera, se preguntó si la acción política, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales, influyen en el desarrollo gerencial de la Unidad Odontológica, donde el 87% expresó que sí (gráfico N° 70).

Gráfico N° 68: Influencia del clima político del país en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 69: Influencia de la acción política, actitudes y acciones de los legisladores, líderes políticos y gubernamentales en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.



Fuente: Autor. (2018).

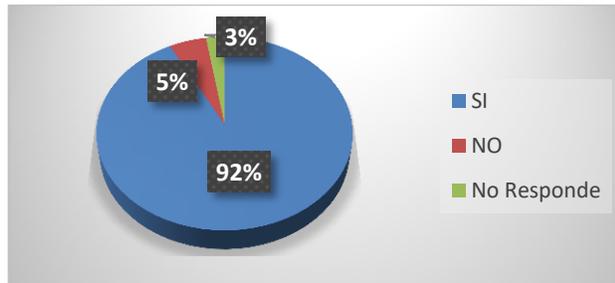
- Clima económico. El 92% de las personas consultadas expresan que el clima económico influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos (gráfico N° 71), así mismo en cuanto a considerar si algunas condiciones económicas afectan las prácticas administrativas para el desarrollo gerencial, el 97% manifestó que sí (gráfico N° 72). Al consultar sobre si las condiciones económicas del ámbito donde se desarrolla la empresa PDVSA influye de manera directa en el desarrollo gerencial de la Unidad Odontológica, el

90% indicó que sí (gráfico N° 73) y finalmente en este indicio, al plantear la consideración si las condiciones económicas representan un factor decisivo en la implementación de cualquier tipo de plan que requiera de alguna inversión económica para el desarrollo gerencial, el 87% manifestó que sí (gráfico N° 74).

El clima económico juega un papel importante en el escenario de cualquier organización, pública o privada y la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, no es la excepción de esta realidad, según los resultados presentados se puede decir que desde una perspectiva general sus trabajadores están conscientes de esta condición y que la misma repercute en su proceso de toma decisiones y en la formulación de algún plan de desarrollo gerencial. De igual manera, tienen presente que las condiciones económicas de alguna manera afectan las prácticas administrativas, las cuales son necesarias para mantener en marcha la organización y los planes que ésta tenga en materia de desarrollo, en virtud que dichos planes siempre representan una inversión de recursos que deben ser economizados en función del clima económico en el cual se encuentre atravesando el contexto donde se encuentre la empresa.

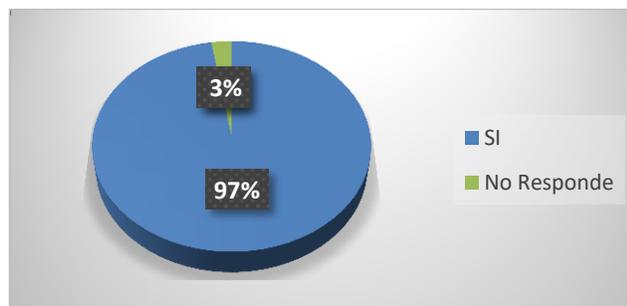
En la Unidad de Servicios Odontológicos, los miembros manifiestan que tienen presente que las condiciones económicas en la cual se maneja PDVSA, inciden en el desarrollo gerencial de la Unidad Odontológica, lo cual según el momento puede representar una posible amenaza en cuanto a la inestabilidad del mercado petrolero global, en el cual se maneja PDVSA, haciendo vulnerable a todas las organizaciones que hacen vida dentro de ella, de cualquier inestabilidad en los precios que se cotice el petróleo, al existir cierta inestabilidad los planes de inversión en proyectos complementarios a la actividad medular del petróleo se ven en la necesidad de hacer ajustes en función de la disponibilidad y el clima económico, dentro del cual califica la Unidad de Servicios Odontológicos y a su vez los planes para desarrollo de su personal que ésta pueda llevar a cabo.

Gráfico N° 70: Influencia del clima económico en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.



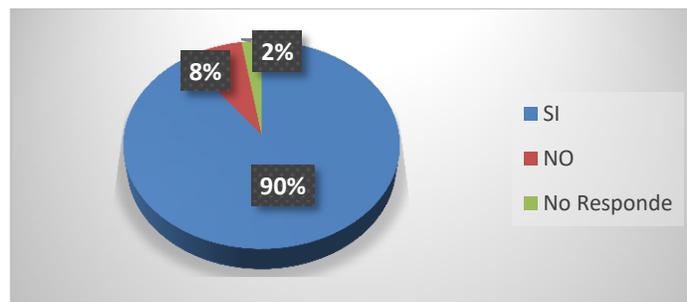
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 71: Efecto de algunas condiciones económicas en las prácticas administrativas para el desarrollo gerencial.



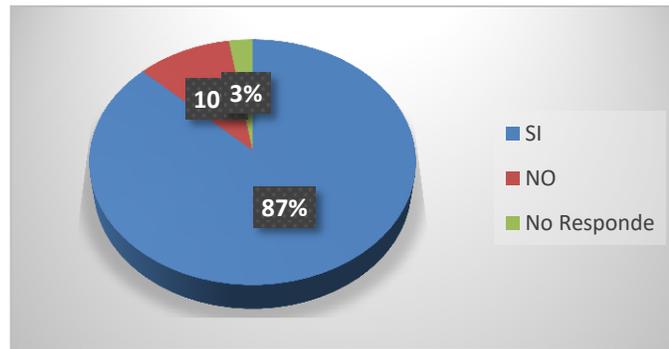
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 72: Influencia de las condiciones económicas del ámbito donde se desarrolla la empresa PDVSA en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos



Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 73: Condiciones económicas como factor decisivo en la implementación de planes que requiera inversión económica para el desarrollo gerencial.

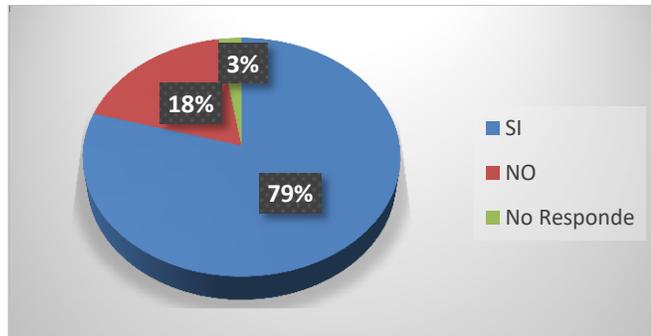


Fuente: Autor. 2018.

- Clima legislativo. También converge como indicio del contexto externo de los elementos del ambiente general del desarrollo gerencial, razón por cual se sometió a consulta en la Unidad de Servicios Odontológicos algunos aspectos relacionados a esta área.

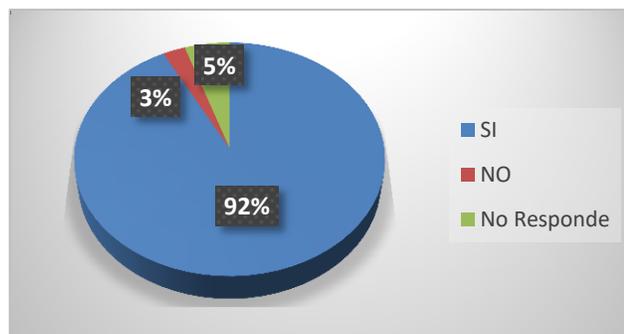
En primer lugar, se sometió a consideración si la estructura legal del país, según la Constitución, los códigos, las leyes, reglamentos, jurisprudencias, providencias entre otros, influyen en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos, donde el 79% de los entrevistados indicó que si (gráfico N° 75). Seguidamente el 92% afirmó que las regulaciones relacionadas con los comportamientos de los gerentes y sus subordinados influyen en el desarrollo gerencial de la Unidad Odontológica (gráfico N° 76). En cuanto a la consideración del ordenamiento jurídico como estrictamente necesario para el desarrollo gerencial, se obtuvo que el 87% respondió de manera afirmativa (gráfico N° 77). Finalmente, el 80% de los entrevistados expresó que consideran al clima legislativo como un ambiente complejo que influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos (gráfico N° 78).

Gráfico N° 74: Influencia de la estructura legal del país en el desarrollo gerencial



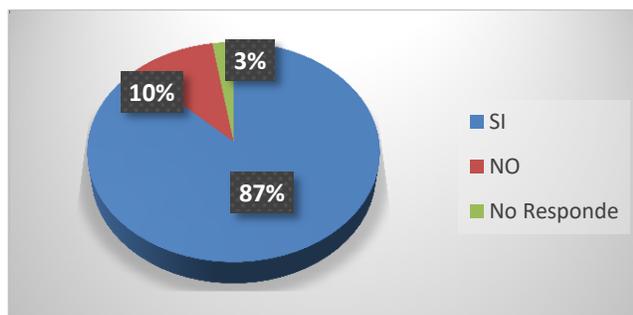
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 75: Influencia de las regulaciones relacionadas con los comportamientos de los gerentes y sus subordinados en el desarrollo gerencial.



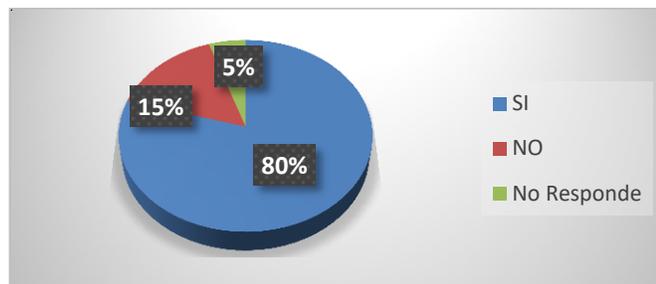
Fuente: Autor. 2018.

Gráfico N° 76: Ordenamiento jurídico como necesidad para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos.



Fuente: Autor. (2018).

Gráfico N° 77: El clima legislativo como ambiente que influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.



Fuente: Autor. (2018).

El ambiente legislativo y sus complejidades, representa una influencia considerable para el desarrollo de gerentes, ya que, éstos son quienes deben diseñar y ubicar parte de la organización en un contexto de armonía con el ordenamiento jurídico, además de marcar cierto requerimiento de complejidad para los cuadros gerenciales en cuanto que los mismos deben conocer los lineamientos, restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones dentro de la Unidad de Servicios Odontológicos.

4.1.3 Opciones Estratégicas para el Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Para la determinación de las opciones estratégicas se hizo necesario conocer el ambiente de la organización según los puntos variantes y claves, contenidos en su contexto externo e interno. Para facilitar el análisis organizacional según el modelo de desarrollo gerencial planteado por Villegas (1991), se tomaron los elementos referidos a contenidos funcionales del contexto interno y externo con los que se estructuró el cuestionario para recabar la información de la presente investigación, de donde se determinaron las fortalezas y debilidades, así como también la identificación de las oportunidades y amenazas.

4.1.3.1 Determinación de Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas “Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de una institución.” (Serna, 2008:72), y las debilidades “son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.” (Serna, 2008:72).

En este sentido, se tiene como fortaleza los atributos de los factores internos relacionados al desarrollo gerencial que permiten lograr dicha acción, y las debilidades los atributos de los elementos internos del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente que son mostrados en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6: Análisis de los elementos internos de desarrollo gerencial para la determinación de las fortalezas y debilidades en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Contexto Interno Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente			
Elemento		Síntoma	Fortalezas y/o Debilidades (Razones)
Cuadros Gerenciales			
● Habilidad Técnica	Conocimiento y dominio de actividades	Existe sinergia entre las demandas de las actividades propias de la organización y la capacidad o elementos de respuesta.	Fortaleza: Se comprende que el conocimiento y dominio de actividades requieren la aplicación práctica de métodos, procedimientos y técnicas.
	Uso de conocimiento y habilidades	La mayoría atiende esta necesidad.	Fortaleza. Se hace
	Asociación de la habilidad técnica con las funciones operativas	Se da respuesta a la razón de ser o misión de la organización.	Fortaleza. Existe capacidad de atender las funciones operativas de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Humana 	Integración como miembro de un grupo y los objetivos organizacionales	Se hace perceptible en la dinámica organizacional una capacidad de integración entre los miembros y los objetivos.	Fortaleza: Existe capacidad de integración entre los miembros y los objetivos trazados.
	Procesos de concientización, generación de actitudes y convicciones en la organización	Existe generación de actitudes en los procesos de integración entre los individuos, sus grupos y la organización.	Fortaleza: Cohesión de todos los miembros de la organización en los procesos que propician la concientización, generación de actitudes y convicciones.
	Capacitación para la facilitación de interacción, comunicación	Fomento de la acción de comunicación, la consideración de opiniones y esfuerzos de terceros en la toma de decisiones.	Fortaleza: Ejercicio de la actividad gerencial mediante una forma participativa e integradora entre cada uno de sus miembros y la organización.
	Participación e integración, valoración personal y el logro de objetivos organizacionales	Acción de participación y manejo de la integración en el proceso de toma de decisiones.	Fortaleza: Presencia de acciones de sensibilidad y participación.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Conceptual 	Filosofía organizacional con sentido integrador	Se considera presente en cada uno de sus dirigentes la filosofía integradora en la organización.	Fortaleza: Dirección de la organización de forma integradora y con la percepción de todos los factores que concurren para su análisis como conjunto.
	Proceso funcional como complejo de partes complementarias entre sí	Manejo de la organización como complejo de partes que se componen y complementan entre sí.	Fortaleza: Unión en los procesos asociados a objetivos que fundamentan su razón.
Experiencia de Trabajo			
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento según el Cargo 	Fundamento operacional en la estructura de la organización	Existencia de alineación entre las personas y las actividades específicas que se requieren para el logro de los objetivos	Fortaleza: Dominio de la importancia, de las implicaciones y responsabilidades inherentes a los cargos, funciones y necesidades de la estructura organizacional
	Motivación y expectativas	Motivación al logro y al desempeño de responsabilidades que demande en el individuo el fortalecimiento y desarrollo de su talento.	Fortaleza: El posicionamiento según el cargo representa una fuente de motivación en la mayoría de los miembros de la estructura organizacional.
	Relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo	Adecuada ubicación en la estructura organizacional, con especial énfasis en la susceptibilidad que existe en los cargos gerenciales y su impacto en la toma de decisiones.	Fortaleza: La mayoría de los puestos de la organización tienen clara su relación con los demás puestos y su incidencia en la dinámica organizacional.
	Especificación de contenido de los puestos de trabajo, métodos y relaciones	Funcionalidad de los cargos en cuanto a contenidos, operatividad y relaciones.	Fortaleza: La mayoría expresa tener presente el contenido, funcionalidades en materia operativa, de responsabilidad y la relación existente entre cada uno de los cargos.

<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento según el Cargo 	Responsabilidad con el trabajo desempeñado	Existe interés relacionado con el grado de responsabilidad del trabajador, su percepción y compromiso.	Fortaleza: Compromiso con el logro de los objetivos, la forma en la cual debe desempeñar el cargo, según la responsabilidad del cargo y sus implicaciones.
	Importancia del trabajo respecto a la organización	la mayoría expresa estar consiente de las implicaciones propias del posicionamiento según el cargo y el impacto de su trabajo.	Fortaleza: Se maneja con tacto y mucha precisión los lineamientos en materia de posicionamiento según el cargo, las cuales pueden aumentar la posibilidad de lograr mejores resultados del persona, entre otros posibles logros.
	Desempeño efectivo del trabajo	Existencia de una adecuada ubicación en la estructura organizacional, con susceptibilidad en los cargos gerenciales por su impacto en el proceso de toma de decisiones.	Fortaleza: Conocimiento del grado de responsabilidad del trabajador, su percepción y compromiso con el logro de los objetivos, la forma en la cual debe desempeñar el cargo.
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y evaluación de Cargo 	Valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona	Existencia de un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la formación y las cualidades de las personas en la organización.	Fortaleza: Aceptación favorable de forma general en la mayoría de sus trabajadores del proceso y su función.
	Estudio y determinación de requisitos, responsabilidades y condiciones del puesto	Se lleva a cabo estudio y determinación de los requisitos, responsabilidades, y condiciones que exige el puesto de trabajo para su adecuado desempeño.	Fortaleza: Determinación de requisitos intelectuales y corporales necesarios para el desempeño de las personas en ciertos cargos.
	Determinación de las exigencias del cargo	Proceso de evaluación orientado según las Exigencias del cargo en relación a los recursos del intelecto (escolaridad requerida, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas).	Fortaleza: Existencia de acciones de determinar los requisitos intelectuales y corporales necesarios para el desempeño de las personas en ciertos cargos involucrados en los procesos de la organización.
	Delimitación del grado de responsabilidad	Se tiene grado de responsabilidad en términos de supervisión de personal, materiales y equipos, dinero y documentos, relaciones y manejo de información, a partir del análisis y evaluación de cargo.	Fortaleza: Existencia de niveles de responsabilidad con los recursos, productos y entes supervisorios involucrados en los procesos de la organización.
	Especificación de condiciones internas y externas del puesto de trabajo	La mayoría indica conocer incluye las condiciones de los alrededores y espacios internos en el trabajo.	Fortaleza: Se conocen los riesgos físicos y relaciones con otros cargos entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración 	Política salarial	La política salarial no representa un elemento esencial de posición competitiva.	Debilidad: No se cuenta con una adecuada política salarial.
	La remuneración como recompensa adecuada en el individuo	Capacidad de la remuneración de actuar como recompensa que recibe a cambio el individuo a cambio de realizar las tareas de la organización.	Fortaleza: La remuneración responde como recompensa por la cual un trabajador ofrece sus labores y somete su tiempo.

<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración 	Pago económico y extraeconómico	Concepto de motivación implícito en la remuneración, para obtener un pago económico y extraeconómico.	Debilidad: La remuneración ha perdido la facultad de representar un incentivo económico y extraeconómico (autoestima, orgullo, seguridad, entre otros).
	Sistema de pago económico	la remuneración bajo un esquema de pago económico que lleva a entenderse como una recompensa monetaria, en cualquiera de sus formas (salarios, bonos, comisiones, premios entre otros).	Debilidad: Ha perdido la facultad de representar un incentivo económico
	Aspecto extraeconómico en la remuneración	No se evidencia aspecto extraeconómico asociado al orgullo, la autoestima y seguridad en el empleo, dentro de la remuneración	Debilidad: No posee la facultad de representar un incentivo económico
	Remuneración fundamentada en un sistema organizacional de incentivos	No se considera que los miembros de la organización reciban incentivos y premios.	Debilidad: Los trabajadores no persiven un sistema organizacional que brinde incentivos y premios por labores para la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Relación Hombre-trabajo 	El trabajo representa una actividad productiva orienta por la acción del esfuerzo humano	Existencia de expresión armónica entre la esencia del hombre como ser humano y el trabajo como actividad productiva de ese esfuerzo.	Fortaleza: Los trabajadores aceptan y observan en la dinámica de la relación hombre trabajo, al trabajo como actividad fundamental del esfuerzo humano.
	Valoración del estado actual de la persona y el cargo	En la determinación de la influencia del hombre en el puesto de trabajo se valora el estado actual de la persona en el cargo y el trabajo en sí.	Fortaleza: El trabajo se realiza por las personas según su estado actual y las exigencias, diseño y naturaleza del trabajo.
	Valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje	Determinación influencia del hombre en puesto de trabajo se valora el desarrollo de las capacidades y las potencialidades de aprendizaje	Fortaleza: Se expresa la valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje.
	Identificación de la personalidad determinante en el desarrollo de las actividades	Falta de identificación de la personalidad como una tendencia predominante y sistémica en el desarrollo de cualquier actividad	Debilidad: No existe identificación de la personalidad como tendencia predominante y sistémica para el desarrollo de las actividades,
	Estudio del hombre desde un enfoque holístico.	No existe estudio del hombre con un enfoque holístico en el que se integran en un todo los elementos de las esferas cognitiva, afectiva, física y social	Debilidad: No se cumple.
	Competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad	No se considera que existan las competencias como imagen de la interacción de los objetivos y los resultados esperados en la ejecución de una actividad.	Debilidad: Los trabajadores no sienten atendidas las competencias en la relación hombre-trabajo.

Entrenamiento			
<ul style="list-style-type: none"> Formación de instructores 	Valor agregado a las partes que interactúan en el entrenamiento	Se busca agregar valor a las partes que interactúan entre sí, basado en un vínculo que busca impulsar el talento, crear competencias y estimular potencialidades	Fortaleza: Se lleva a cabo el entrenamiento agregando valor a las partes que interactúan en el mismo.
	Impulso por parte del entrenador, al aprendizaje que demanda el cargo	El entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendizaje que demanda cierto y determinado cargo en el tiempo y el espacio	Debilidad: No consideran que la relación de impulsar se lleve a cabo de esa manera.
	Cumplimiento del entrenamiento de manera simple y económica con el aprendizaje continuo	Existe entrenamiento como una manera simple, económica, y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en la organización	Fortaleza: En la organización se goza de la aceptación y entendimiento por parte de la mayoría, del entrenamiento como mecanismo simple, económico, y efectivo para generar aprendizaje continuo.
	Necesidad de entrenamiento especializado en puestos supervisores y gerenciales	Se considera que para desempeñar los puestos supervisores y gerenciales en la Unidad Odontológica se requiere de entrenamiento especializado.	Debilidad: La mayoría considera que para el desempeño de los cargos de supervisión y gerenciales se realicen programas de entrenamiento especializados.
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia 	Entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes	Existe demanda de importancia y la complejidad en el proceso de entrenamiento de los niveles gerenciales.	Debilidad: La mayoría manifiesta entender que el entrenamiento se debe realizarse en función de aristas complejas tales como el área funcional y la naturaleza de la organización.
	Compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional	Concepción del entrenamiento como actividad formativa, enmarcada dentro de una concepción fisiológica mucho más amplia que la responsabilidad organizacional	Fortaleza: Se entiende al entrenamiento como una actividad que va más allá de una simple responsabilidad dentro de la empresa.
	Entrenamiento enfocado a conocimiento de políticas y procedimientos	Entrenamiento enfocado de manera casi exclusiva al conocimiento de políticas y procedimientos.	Debilidad: Sub-utilización de los beneficios y aplicabilidad de un proceso de entrenamiento permanente en la empresa a partir de la experiencia.
	Entrenamiento fuera del puesto de trabajo.	El entrenamiento en los niveles gerenciales como actividad formativa fuera del cargo en los niveles gerenciales.	Debilidad: Limitación del proceso solo para el conocimiento de políticas y procedimientos dentro de los puestos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de currículos y contenido de los cursos 	Políticas en la elaboración de currículos para entrenamiento	No existe formulación de políticas específicas en la elaboración de currículos para el entrenamiento.	Debilidad: No se cuida o programa el extracto de lo que necesite aprender el entrenado en función de las necesidades y las exigencias de la organización.
	Políticas en el manejo de contenido de los cursos de entrenamiento	No existe formulación de políticas específicas en el contenido de los cursos de entrenamiento.	Debilidad: No se posee un lineamiento formal que atienda el contenido de los cursos de entrenamiento.
	Proceso de entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales	La mayoría considera que no existe un proceso de entrenamiento para ayudar a los miembros de la organización a perfeccionar los conocimientos y habilidades sobre los objetivos organizacionales, formulación de políticas, control y evaluación del desempeño.	Debilidad: Proceso de entrenamiento sin un propósito firme, que vaya en pro de proveer de conocimientos y herramientas que ayuden a mantener y solventar situaciones organizacionales.

<p style="text-align: center;">Ayudas audiovisuales de entrenamiento y material de apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	Ayuda audiovisual en el proceso de entrenamiento	Se considera que no existe la aplicación de ayudas audiovisuales de entrenamiento.	Debilidad: No existen manuales audiovisuales que complemente las acciones de entrenamiento.
	Material de apoyo asociado al proceso de entrenamiento	No existe material de apoyo orientado al proceso de entrenamiento.	Debilidad: No se considera que exista una logística de materiales de apoyo que complemente las acciones de entrenamiento.
	Diseño y conducción de un programa de entrenamiento.	No existen recursos para el diseño y conducción de un programa de entrenamiento	Debilidad: La mayoría interpreta que no existen los recursos para el diseño y conducción de programas de entrenamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Psicología del entrenamiento en casa 	Entrenamiento mediante la psicología del entrenamiento en casa	La mayoría considera que no se emplea la psicología del entrenamiento en casa.	Debilidad: No se emplea la psicología del entrenamiento en casa

Fuente: Autor. (2018).

En función de lo señalado en el cuadro anterior y el análisis respectivo se tienen las siguientes fortalezas determinadas en la Unidad de Servicios Odontológicos en materia de los elementos internos del desarrollo gerencial.

- Conocimiento y dominio de actividades.
- Uso de conocimiento y habilidades.
- Asociación de la habilidad técnica con las funciones operativas.
- Integración como miembro de un grupo y los objetivos organizacionales.
- Procesos de concientización, generación de actitudes y convicciones en la organización.
- Capacitación para la facilitación de interacción, comunicación.
- Participación e integración, valoración personal y el logro de objetivos organizacionales.

- Filosofía organizacional con sentido integrador.
- Proceso funcional como complejo de partes complementarias entre si.
- Fundamento operacional en la estructura de la organización.
- Motivación y expectativa.
- Relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo.
- Especificación de contenido de los puestos de trabajo, métodos y relaciones.
- Responsabilidad con el trabajo desempeñado.
- Importancia del trabajo respecto a la organización.
- Desempeño efectivo del trabajo.
- Valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona.
- Estudio y determinación de requisitos, responsabilidades y condiciones del puesto.
- Determinación de las exigencias del cargo.
- Delimitación del grado de responsabilidad.
- Especificación de condiciones internas y externas del puesto de trabajo.

- La remuneración representa una recompensa adecuada en el individuo.
- El trabajo representa una actividad productiva orientada por la acción del esfuerzo humano.
- Valoración del estado actual de la persona y el cargo.
- Valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje.
- Valor agregado a las partes que interactúan en el entrenamiento.
- Cumplimiento del entrenamiento de manera simple y económica con el aprendizaje continuo.
- Compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional.

En cuanto a la determinación de las debilidades de la Unidad de Servicios Odontológicos, respecto a los elementos del desarrollo gerencial, se tienen:

- Política salarial inadecuada.
- Desmotivación para percibir pago económico y extraeconómico.
- Inadecuado sistema de esquema pago económico.
- Inexistencia del aspecto extraeconómico en la remuneración.
- Remuneración no se fundamenta en un sistema organizacional de incentivos.

- Falta de identificación de la personalidad determinante en el desarrollo de las actividades.
- No se realiza estudio del hombre desde un enfoque holístico.
- Falta de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad.
- El entrenador no impulsa el aprendizaje que demanda el cargo.
- Necesidad de entrenamiento especializado en puestos supervisores y gerenciales.
- Falta de entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes.
- Limitación del entrenamiento a conocimiento de políticas y procedimientos.
- Necesidad de entrenamiento fuera del puesto de trabajo.
- Falta de políticas en la elaboración de currículos para entrenamiento.
- Falta de políticas en el manejo de contenido de los cursos de entrenamiento.
- No existe proceso de entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales.
- No existe ayuda audiovisual en el proceso de entrenamiento.

- No existe material de apoyo asociado al proceso de entrenamiento.
- Falta de diseño y conducción de un programa de entrenamiento.
- Falta de entrenamiento mediante la psicología del entrenamiento en casa.

4.1.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas.

Para la identificación de las oportunidades y amenazas es importante precisar los conceptos de ambos.

Las oportunidades: “Son los eventos, hechos en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.” (Serna, 2008:72). Las amenazas: “Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 2008:72). Tomando en cuenta lo planteado, se tomaron como oportunidades los elementos del contexto externo de la organización que pueden facilitar el logro del proceso de desarrollo gerencial, en el caso de las amenazas, aquellos hechos o tendencias del contexto exteno que pueden repercutir de forma negativa en logro del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente (cuadro N° 7).

Cuadro N° 7: Análisis de los elementos del contexto externo de desarrollo gerencial para la identificación de Oportunidades y amenazas en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Contexto Externo Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente		
Elemento	Síntoma	Oportunidad / Amenaza (Razones)
CONTEXTO INTERNO		
Características del Clima Organizacional		

• Medición del clima	Percepción del clima organizacional como propiedades medibles	Se considera el clima organizacional como propiedades medibles que influyen en el desarrollo gerencial	Oportunidad: Se reconoce al clima organizacional como propiedades medibles que condicionan la dinámica organizacional en la empresa
	Medición y conocimiento del clima organizacional	Se considera que medir y conocer el clima organizacional influye en el desarrollo gerencial.	Oportunidad: Se logra medir y conocer el clima organizacional.
	Resistencia por el clima organizacional.	el clima organizacional y su posibilidad de generar resistencias en materia de desarrollo gerencial	Amenaza: Su clima ejerce una influencia en la obtención y alcance de sus objetivos propuestos.
• Estilo de gerencia	Estilo de gerencia que proporcione personalidad y marque un estilo propio	Las formas de funcionamiento adoptadas por la gerencia y la infraestructura que ha definido para los procesos de toma de decisiones influyen en el desarrollo gerencial.	Amenaza: Sigue lineamientos y directrices de aplicación nacional en todo el espectro de la industria petrolera.
	Influencia de la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA.	Existencia de influencia en la complejidad de los estilos gerenciales de la empresa PDVSA en la Unidad de Servicios Odontológicos	Amenaza: No se lleva un estilo de gerencia en función de sus necesidades, objetivos y naturaleza.
	Dominio de la habilidad para delegar.	El dominio de la habilidad para delegar influye en el desarrollo gerencial en la organización.	Oportunidad: Se conoce la influencia que se hace desde la corporación a la organización y la importancia de la habilidad para delegar.
• Cultura organizacional	Relación entre las personas y la organización	Existencia de simbiosis entre las personas y la organización, que influye en los procesos gerenciales y la toma de decisiones.	Oportunidad: Se posee una buena base cognitiva en lo que respecta a la concepción filosófica de la cultura organizacional.
	Manejo de los valores tradicionales y valores corporativo	Los valores que facilitan el proceso de toma decisiones y las garantías de conducir a la organización con un criterio proactivo e integrador	Oportunidad: Se tiene presente la importancia y la incidencia de los valores humanos y los valores corporativos que condicionan el comportamiento de sus miembros.
	Diferencia relativa e identidad de PDVSA y la Unidad	Existencia las diferencias relativas e identidad particular de PDVSA y otras organizaciones.	Amenaza: Se tiene claro la incidencia o relación que ejercen las diferencias relativas e identidad particular de PDVSA con la organización.
• Imagen de la empresa	Influencia de la imagen corporativa de PDVSA	Influencia de la imagen corporativa de PDVSA en el desarrollo gerencial de la organización.	Oportunidad: Se siente la incidencia de la imagen corporativa, la cual representa un punto de motivación para generar expectativas de desarrollo y crecimiento.
	Composición de diverso grupo humano	Incidencia del nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, forma de vestir y formas generales de comportamiento influyen en el desarrollo gerencial.	Oportunidad: Existen valores y conciencia enfocada a la proyección de la imagen como elemento que identifica y marca a la organización.
Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo			
• Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo	Inventario de la fuerza de trabajo	Existe inversión en mantener y disponer de un inventario y composición de su fuerza de trabajo	Oportunidad: Se dispone de una base de datos estructurada y ordenada de la fuerza de trabajo según sus características personales y profesionales.
	Inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones	Se considera que el manejo del inventario de la fuerza de trabajo y su aplicabilidad en los procesos de toma de decisiones influyen en el desarrollo gerencial.	Oportunidad: Se precisa la influencia que este inventario y su composición influye en su proceso de toma de decisiones.

<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo 	<p>Incidencia del inventario de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial.</p>	<p>Influencia de la composición de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial de la organización.</p>	<p>Oportunidad: Se precisa la influencia que este inventario y su composición influye en su proceso de toma de decisiones.</p>
	<p>Importancia del inventario de la fuerza de trabajo.</p>	<p>Marcada importancia de tener inventariado el personal gerencial para incluirlo en la planificación del desarrollo gerencial</p>	<p>Oportunidad: Se tienen precisados los sujetos hacia los cuales se va dirigir la acción de desarrollo.</p>
CONTEXTO EXTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Clima Político 	<p>Influencia del clima político del país</p>	<p>Incidencia del clima político del país en el desarrollo gerencial de la organización.</p>	<p>Amenaza: Se responde a la dinámica política presente en todo el ámbito de la empresa PDVSA.</p>
	<p>Incidencia de la acción de los actores políticos</p>	<p>Relación de la acción política, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales influye en el desarrollo gerencial</p>	<p>Amenaza: Se considera que las acciones de los líderes y representantes del gobierno inciden en el desarrollo gerencial de la organización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Clima económico 	<p>Influencia del clima económico del país</p>	<p>el clima económico influye en el desarrollo gerencial de la organización.</p>	<p>Amenaza: Los trabajadores están conscientes de la condición del clima económico y que la misma repercute en su proceso de toma decisiones y en la formulación de algún plan de desarrollo gerencial.</p>
	<p>Efecto de las condiciones económicas en las prácticas administrativas de desarrollo del personal</p>	<p>Algunas condiciones económicas afectan las prácticas administrativas para el desarrollo gerencial en la organización.</p>	<p>Amenaza: Los planes representan una inversión de recursos que deben ser economizados en función del clima económico.</p>
	<p>Incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA.</p>	<p>Las condiciones económicas del ámbito donde se desarrolla la empresa PDVSA influye de manera directa en el desarrollo gerencial de la organización.</p>	<p>Amenaza: Inestabilidad del mercado petrolero global, en el cual se maneja PDVSA, haciendo vulnerable a todas las organizaciones que hacen vida dentro de ella.</p>
	<p>Efecto de las condiciones económicas en la implementación de programas de desarrollo</p>	<p>Las condiciones económicas representan un factor decisivo en la implementación de cualquier tipo de plan que requiera de alguna inversión económica para el desarrollo gerencial.</p>	<p>Amenaza: Necesidad de hacer ajustes en función de la disponibilidad y el clima económico, y a su vez en los planes para desarrollo de su personal que ésta pueda llevar a cabo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Clima legislativo 	<p>Desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país.</p>	<p>Influencia de la estructura legal del país, según la Constitución, los códigos, las leyes, reglamentos, jurisprudencias, providencias entre otros, en el desarrollo gerencial de la organización.</p>	<p>Oportunidad: Existencia de un compromiso férreo con la institucionalidad legal y la formalidad que amerita la dirección y manejo de una organización de servicios dentro del espectro de PDVSA.</p>
	<p>Manejo de las regulaciones legales en materia de dirección y supervisión.</p>	<p>Se afirma que las regulaciones relacionadas con los comportamientos de los gerentes y sus subordinados influyen en el desarrollo gerencial de la Unidad Odontológica</p>	<p>Oportunidad: Dentro de la organización se maneja la particular importancia que las leyes y los códigos ejercen en la responsabilidad de supervisión y dirección.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Clima legislativo 	<p>Conocimiento del ordenamiento jurídico.</p>	<p>Consideración del ordenamiento jurídico como estrictamente necesario para el desarrollo gerencial</p>	<p>Oportunidad: Se tiene claro el aporte de la estructura legal del país como una oportunidad de desarrollo gerencial.</p>
	<p>Incidencia del ambiente legislativo en las acciones de desarrollo</p>	<p>Se considera al clima legislativo como ambiente complejo que influye en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos</p>	<p>Amenaza: La dinámica legal y los contenidos en esta materia que se aplican a los planes de desarrollo deben revisarse y actualizarse a manera de evitar obsolescencias en el personal.</p>

Fuente: Autor. (2018)

En función de lo señalado en el cuadro anterior y el análisis respectivo se tiene las siguientes oportunidades que inciden en la Unidad de Servicios Odontológicos, en materia de los elementos del ambiente general que influyen el desarrollo gerencial:

- Percepción del clima organizacional como propiedades medibles.
- Medición y conocimiento del clima organizacional.
- Dominio de la habilidad para delegar.
- Relación entre las personas y la organización.
- Manejo de los valores tradicionales y valores corporativo..
- Influencia de la imagen corporativa de PDVSA.
- Composición de diverso grupo humano.
- Inventario de la fuerza de trabajo.
- Inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones.
- Incidencia del inventario de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial.
- Importancia del inventario de la fuerza de trabajo.
- Desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país.

- Manejo de las regulaciones legales en materia de dirección y supervisión.
- Conocimiento del ordenamiento jurídico.

En cuanto a las amenazas, se tienen:

- Resistencia por el clima organizacional.
- No se tiene un estilo de gerencia que proporcione personalidad y marque un estilo propio.
- Influencia de la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA.
- Diferencia relativa e identidad de PDVSA y la Unidad.
- Influencia del clima político del país.
- Incidencia de la acción de los actores políticos.
- Influencia del clima económico del país.
- Efecto de las condiciones económicas en las prácticas administrativas de desarrollo del personal.
- Incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA.

- Las condiciones económicas afectan la implementación de programas de desarrollo.
- Incidencia del ambiente legislativo en las acciones de desarrollo.

4.1.3.3 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.

A continuación se estructura el impacto de los elementos clave, tanto internos (cuadro N° 8) como externos (cuadro N° 9) que influyen en el desarrollo gerencial de la Unidad de Servicios Odontológicos.

Cuadro N° 8: Análisis de Impacto de los factores internos del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Factor Interno	Importancia del Impacto	Tipo de Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Cuadros gerenciales				
Habilidad Técnica	Fortaleza: Conocimiento y dominio de actividades		X	
	Fortaleza: Uso de conocimiento y habilidades.		X	
	Fortaleza: Asociación de la habilidad técnica con las funciones operativas.	X		
Habilidad Humana	Fortaleza: Integración como miembro de un grupo y los objetivos organizacionales.		X	
	Fortaleza: Procesos de concientización, generación de actitudes y convicciones en la organización.		X	
	Fortaleza: Capacitación para la facilitación de interacción, comunicación.		X	
	Fortaleza: Participación e integración, valoración personal y el logro de objetivos organizacionales.	X		
Habilidad Conceptual	Fortaleza: Filosofía organizacional con sentido integrador	X		
	Fortaleza: Proceso funcional como complejo de partes complementarias entre sí.		X	
Experiencia de Trabajo				
Posicionamiento según el cargo	Fortaleza: Fundamento operacional en la estructura de la organización.		X	
	Fortaleza: Motivación y expectativas.		X	
	Fortaleza: Relaciones definidas entre cada uno de los puestos de trabajo.	X		
	Fortaleza: Especificación de contenido de los puestos de trabajo, métodos y relaciones		X	
	Fortaleza: Responsabilidad con el trabajo desempeñado	X		

Posicionamiento según el cargo	Fortaleza: Importancia del trabajo respecto a la organización.		X	
	Fortaleza: Desempeño efectivo del trabajo.		X	
Análisis y evaluación de cargo	Fortaleza: Valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona.	X		
	Fortaleza: Estudio y determinación de requisitos, responsabilidades y condiciones del puesto.		X	
	Fortaleza: Determinación de las exigencias del cargo.		X	
	Fortaleza: Delimitación del grado de responsabilidad.			X
Remuneración	Debilidad: Política salarial inadecuada.	X		
	Fortaleza: La remuneración como recompensa adecuada en el individuo.		X	
	Debilidad: Desmotivación para percibir pago económico y extraeconómico.			X
	Debilidad: Inadecuado sistema de esquema pago económico.		X	
	Debilidad: Inexistencia del aspecto extraeconómico en la remuneración.		X	
	Debilidad: Remuneración no se fundamenta en un sistema organizacional de incentivos.		X	
Relación hombre-trabajo	Fortaleza: El trabajo representa una actividad productiva orienta por la acción del esfuerzo humano.		X	
	Fortaleza: Valoración del estado actual de la persona y el cargo.			X
	Fortaleza: Valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje.	X		
	Debilidad: Falta de identificación de la personalidad determinante en el desarrollo de las actividades.		X	
	Debilidad: No se realiza estudio del hombre desde un enfoque holístico.		X	
	Debilidad: Falta de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad.	X		
Entrenamiento				
Formación de los instructores	Fortaleza: Valor agregado a las partes que interactúan en el entrenamiento.		X	
	Debilidad: El entrenador no impulsa el aprendizaje que demanda el cargo.	X		
	Fortaleza: Cumplimiento del entrenamiento de manera simple y económica con el aprendizaje continuo.		X	
	Debilidad: Necesidad de entrenamiento especializado en puestos supervisores y gerenciales.			X
Experiencia	Debilidad: Falta de entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes.	X		
	Fortaleza: Compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional.	X		
	Debilidad: Limitación del entrenamiento a conocimiento de políticas y procedimientos.	X		
	Debilidad: Necesidad de entrenamiento fuera del puesto de trabajo.		X	
Preparación de currículos y	Debilidad: Falta de políticas en la elaboración de currículos para entrenamiento.		X	

contenido de los cursos	Debilidad: Falta de políticas en el manejo de contenido de los cursos de entrenamiento.		X	
	Debilidad: No existe proceso de entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales.	X		
Ayudas audiovisuales de entrenamiento y material de apoyo	Debilidad: No existe ayuda audiovisual en el proceso de entrenamiento.		X	
	Debilidad: No existe material de apoyo asociado al proceso de entrenamiento.		X	
	Debilidad: Falta de diseño y conducción de un programa de entrenamiento.	X		
Psicología del entrenamiento en casa	Debilidad: Falta de entrenamiento mediante la psicología del entrenamiento en casa.			X

Fuente: Autor. (2018).

Cuadro N° 9: Análisis de impacto los elementos externos del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Factor Externo	Importancia del Impacto	Tipo de Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Características del Clima Organizacional				
Medición del clima	Oportunidad: Percepción del clima organizacional como propiedades medibles.		X	
	Oportunidad: Medición y conocimiento del clima organizacional.	X		
	Amenaza: Resistencia por el clima organizacional.	X		
Estilo de gerencia	Amenaza: No se tiene un estilo de gerencia que proporcione personalidad y marque un estilo propio.		X	
	Amenaza: Influencia de la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA	X		
	Oportunidad: Dominio de la habilidad para delegar.	X		
Cultura organizacional.	Oportunidad: Relación entre las personas y la organización.		X	
	Oportunidad: Manejo de los valores tradicionales y valores corporativo.	X		
	Amenaza: Diferencia relativa e identidad de PDVSA y la Unidad.	X		
Imagen de la empresa	Oportunidad: Influencia de la imagen corporativa de PDVSA	X		
	Oportunidad: Composición de diverso grupo humano.		X	
Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo				
Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo.	Oportunidad: Inventario de la fuerza de trabajo.		X	
	Oportunidad: Inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones.	X		
	Oportunidad: Incidencia del inventario de la fuerza de trabajo en el desarrollo gerencial.		X	
	Oportunidad: Importancia del inventario de la fuerza de trabajo.		X	
Contexto externo				
Clima Político	Amenaza: Influencia del clima político del país.	X		
	Amenaza: Incidencia de la acción de los actores políticos.			X

Clima Económico	Amenaza: Influencia del clima económico del país.		X	
	Amenaza: Efecto de las condiciones económicas en las prácticas administrativas de desarrollo del personal..		X	
	Amenaza: Incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA.	X		
	Amenaza: Las condiciones económicas afectan la implementación de programas de desarrollo.		X	
Clima Legislativo	Oportunidad: Desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país.	X		
	Oportunidad: Manejo de las regulaciones legales en materia de dirección y supervisión.		X	
	Oportunidad: Conocimiento del ordenamiento jurídico.	X		
	Amenaza: Incidencia del ambiente legislativo en las acciones de desarrollo	X		

Fuente: Autor. (2018).

4.1.3.4 Matriz DOFA

Para la determinación de las opciones estratégicas para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se consideró la elaboración del análisis DOFA.

En la mencionada DOFA, fue necesario tomar en cuenta los factores y elementos, internos y externos, que mayor impactan a la organización en el tema del desarrollo gerencial, mediante su agrupación de forma ordenada en una estructura matricial (cuadro N° 10), donde se unen cada uno de estos factores y elementos, conocido como hoja de trabajo (Serna, 2008).

Cuadro N° 10: Hoja de Trabajo para Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación de la habilidad técnica con las funciones operativas. 2. Participación e integración, valoración personal y el logro de objetivos organizacionales. 3. Filosofía organizacional con sentido integrador. 4. Relaciones definidas entre cada uno de los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política salarial inadecuada. 2. Falta de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad. 3. El entrenador no impulsa el aprendizaje que demanda el cargo. 4. Falta de entrenamiento variado según el área

<p>puestos de trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Responsabilidad con el trabajo desempeñado 6. Valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona. 7. Valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje. 8. Compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional. 	<p>funcional y experiencia de los gerentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Limitación del entrenamiento a conocimiento de políticas y procedimientos. 6. No existe proceso de entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales. 7. Falta de diseño y conducción de un programa de entrenamiento.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medición y conocimiento del clima organizacional. 2. Dominio de la habilidad para delegar. 3. Manejo de los valores tradicionales y valores corporativo 4. Influencia de la imagen corporativa de PDVSA. 5. Inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones. 6. Desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país. 7. Conocimiento del ordenamiento jurídico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencias por el clima organizacional. 2. Influencia de la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA. 3. Diferencia relativa e identidad de PDVSA y la Unidad. 4. Influencia del clima político del país. 5. Incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA. 6. Las condiciones económicas afectan la implementación de programas de desarrollo. 7. Incidencia del ambiente legislativo en las acciones de desarrollo

Fuente: Autor. (2018).

Con la anterior hoja de trabajo se procede a la construcción de la matriz DOFA (cuadro N° 11), la cual consiste en ser una: “herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidad y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (David, 2003).

Las estrategias FO, se enfocan para emplear las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas; las estrategias DO, buscan mejorar las debilidades internas con las oportunidades externas, las estrategias FA, aplican las fortalezas internas para evitar o reducir las amenazas externas, y las estrategias DA buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (David, 2003).

Cuadro N° 11: Matriz DOFA para la determinación de estrategias FO, DO, FA, DA para el Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

		Oportunidades	Amenazas
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Medición y conocimiento del clima organizacional. 2. Dominio de la habilidad para delegar. 3. Manejo de los valores tradicionales y valores corporativo 4. Influencia de la imagen corporativa de PDVSA. 5. Inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones. 6. Desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país. 7. Conocimiento del ordenamiento jurídico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencias por el clima organizacional. 2. Influencia de la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA. 3. Diferencia relativa e identidad de PDVSA y la Unidad. 4. Influencia del clima político del país. 5. Incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA. 6. Las condiciones económicas afectan la implementación de programas de desarrollo. 7. Incidencia del ambiente legislativo en las acciones de desarrollo
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación de la habilidad técnica con las funciones operativas. 2. Participación e integración, valoración personal y el logro de objetivos organizacionales. 3. Filosofía organizacional con sentido integrador. 4. Relaciones definidas entre cada uno de los puestos de trabajo. 5. Responsabilidad con el trabajo desempeñado 6. Valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona. 7. Valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar en las habilidades técnicas con funciones operativas, el dominio de las habilidad para delegar (F1, O2). • Incentivar la participación del personal en las acciones de medición y conocimiento del clima organizacional (F2, O1). • Incorporar en la filosofía organizacional el manejo de los valores tradicionales y corporativos (F3, O3). • Complementar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado tomando elementos funcionales del conocimiento jurídico (F5, O7). • Componer relaciones entre cada uno de 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la sensibilidad para la participación e integración, para la disminución de ciertas resistencias por el clima organizacional (F2, A1). • Incentivar el desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje para hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA (F7, A2) • Reforzar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado para disminuir el impacto de la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA (F5, A5). • Diseñar acciones de entrenamiento interno a partir del arraigado compromiso de entrenamiento más allá 	

<p>8. Compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional.</p>	<p>los puestos de trabajo según el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones (F4, O5).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validar en la asociación de habilidad técnica con las funciones operativas, el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país (F1, O6). • Relacionar la valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje, en función de influencia de la imagen corporativa de PDVSA (F7, O4). • Incrementar la valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona mediante el buen manejo de los valores tradicionales y corporativos (F6, O3). 	<p>de la responsabilidad organizacional, para disminuir el impacto económico que afecta la implementación de programas de desarrollo (F8, A6).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la filosofía organizacional con sentido integrador para equilibrar la marcada diferencia relativa e identidad de PDVSA y la organización (F3, A2) • Mantener las relaciones definidas entre cada uno de los puestos de trabajo para disminuir la incidencia del clima político del país. (F4, O4).
<p>Debilidades</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Política salarial inadecuada. 2. Falta de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad. 3. El entrenador no impulsa el aprendizaje que demanda el cargo. 4. Falta de entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes. 5. Limitación del entrenamiento a conocimiento de políticas y procedimientos. 6. No existe proceso de entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales. 7. Falta de diseño y conducción de un programa de entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y conducir un programa de entrenamiento fundamentado en el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y en el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos (D7, O3, O5). • Estimular en el entrenador el impulso de aprendizaje que demanda el cargo mediante el dominio de la habilidad para delegar y el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país (D3, O2, O6). • Realizar entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes a partir de la medición y conocimiento del clima organizacional (D4, O1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las acciones de entrenamiento más allá de brindar conocimiento de políticas y procedimientos para brindar herramientas que permitan hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA (D5, A2). • Perfeccionar conocimientos específicos y generales en la estructura de la organización para disminuir ciertas resistencias por el clima organizacional y la influencia del clima político del país (D6, A1, A4). • Diseñar y conducir de un programa de entrenamiento interno que permita contrarrestar los efectos de las condiciones económicas en la implementación de programas de desarrollo (D7, A6).

	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales, tomando en cuenta el conocimiento del ordenamiento jurídico y la influencia de la imagen corporativa de PDVSA (D6, O4, O7). • Plantear la reestructuración de la política salarial, ajustada al inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y la imagen corporativa de PDVSA (D1, O4, O5). • Estimular el desarrollo de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad mediante el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos (D2, O3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar implementar una política salarial adecuada que permita enfrentar la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA (D1, A5).
--	--	---

Fuente: Autor. (2018).

Las opciones estratégicas necesarias para estructurar el plan de desarrollo gerencial requerido en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se extraen del análisis DOFA (cuadro N° 11), las cuales se listan a continuación:

- Estrategias FO:
 - Afianzar en las habilidades técnicas con funciones operativas, el dominio de las habilidades para delegar (F1, O2).
 - Incentivar la participación del personal en las acciones de medición y conocimiento del clima organizacional (F2, O1).
 - Incorporar en la filosofía organizacional el manejo de los valores tradicionales y corporativos (F3, O3).

- Complementar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado tomando elementos funcionales del conocimiento jurídico (F5, O7).
- Componer relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo según el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones (F4, O5).
- Validar en la asociación de habilidad técnica con las funciones operativas, el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país (F1, O6).
- Relacionar la valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje, en función de influencia de la imagen corporativa de PDVSA (F7, O4).
- Incrementar la valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona mediante el buen manejo de los valores tradicionales y corporativos (F6, O3).
- Estrategias FA:
 - Fomentar la sensibilidad para la participación e integración, para la disminución de ciertas resistencias por el clima organizacional (F2, A1).
 - Incentivar el desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje para hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA (F7, A2).
 - Reforzar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado para disminuir el impacto de la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA (F5, A5).

- Diseñar acciones de entrenamiento interno a partir del arraigado compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional, para disminuir el impacto económico que afecta la implementación de programas de desarrollo (F8, A6).
- Implementar la filosofía organizacional con sentido integrador para equilibrar la marcada diferencia relativa e identidad de PDVSA y la organización (F3, A2).
- Mantener las relaciones definidas entre cada uno de los puestos de trabajo para disminuir la incidencia del clima político del país (F4, O4).
- Estrategias DO:
 - Diseñar y conducir un programa de entrenamiento fundamentado en el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y en el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos (D7, O3, O5).
 - Estimular en el entrenador el impulso de aprendizaje que demanda el cargo mediante el dominio de la habilidad para delegar y el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país (D3, O2, O6).
 - Realizar entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes a partir de la medición y conocimiento del clima organizacional (D4, O1).
 - Brindar entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales, tomando en cuenta el conocimiento del ordenamiento jurídico y la influencia de la imagen corporativa de PDVSA (D6, O4, O7).

- Plantear la reestructuración de la política salarial, ajustada al inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y la imagen corporativa de PDVSA (D1, O4, O5).
- Estimular el desarrollo de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad mediante el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos (D2, O3).
- Estrategias DA.
 - Ampliar las acciones de entrenamiento más allá de brindar conocimiento de políticas y procedimientos para brindar herramientas que permitan hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA (D5, A2).
 - Perfeccionar conocimientos específicos y generales en la estructura de la organización para disminuir ciertas resistencias por el clima organizacional y la influencia del clima político del país (D6, A1, A4).
 - Diseñar y conducir de un programa de entrenamiento interno que permita contrarrestar los efectos de las condiciones económicas en la implementación de programas de desarrollo (D7, A6).
 - Buscar implementar una política salarial adecuada que permita enfrentar la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA (D1, A5).

Adicionalmente a estas estrategias concebidas a partir de la matriz DOFA antes presentada, también es importante tomar algunas estrategias preconcebidas y diseñadas en el enfoque estratégico general del desarrollo gerencial de Villegas

(1991), con las cuales se puede complementar la formulación de las estrategias que componen el plan estratégico de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

4.1.4 Formulación y Mecanismos de Implementación y Evaluación de las Estrategias para el Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

El enfoque estratégico del desarrollo gerencial hace énfasis en los elementos clave que lo estructuran, ubicando cada uno de estos de cierta forma como una responsabilidad gerencial básica de la organización, conocer los procesos internos de la empresa, sus recursos y los elementos externos que condicionan a la organización, lleva al gerente a actuar de forma táctica en el proceso de toma de decisiones, de igual manera sucede para la aplicación de un plan de desarrollo gerencial, si bien éste no es parte de la actividad fundamental que da razón de ser a la empresa, para su puesta en marcha es necesario que el gerente actúe como estratega y conozca a la organización total y su entorno, para que de esta manera pueda abrir y seleccionar estrategias y sus respectivas acciones al momento de concebir el plan de desarrollo gerencial.

Para la formulación de las estrategias que componen el plan estratégico es importante tomar las estrategias presentadas por Villegas, las cuales están preconcebidas según el enfoque conceptual y genérico del desarrollo de gerentes para cualquier organización.

Las mencionadas estrategias son seleccionadas según la particularidad de cada organización a partir del criterio de sus estrategias y la realidad que manejan. En virtud de lo señalado se presentan las siguientes estrategias, los objetivos estratégicos las respectivas acciones estratégicas (cuadro N° 12).

Cuadro N° 12. Estrategias de desarrollo gerencial seleccionadas y sus acciones estratégicas, para la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

Estrategia de Desarrollo Gerencial	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas
<p>Definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su comprensión en toda la organización.</p>	<p>Fomentar en los cuadros involucrados en la conducción de la organización la adquisición de plena conciencia de las exigencias planteadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Complementar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado tomando elementos funcionales del conocimiento jurídico. - Componer relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo según el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones. Mantener las relaciones definidas entre cada uno de los puestos de trabajo para disminuir la incidencia del clima político del país. - Estimular en el entrenador el impulso de aprendizaje que demanda el cargo mediante el dominio de la habilidad para delegar y el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país. - Estimular el desarrollo de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad mediante el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos. - Ampliar las acciones de entrenamiento más allá de brindar conocimiento de políticas y procedimientos para brindar herramientas que permitan hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA.
	<p>Establecer parámetros para comprensión de la excelencia en toda la organización en su contexto interno y externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Validar en la asociación de habilidad técnica con las funciones operativas, el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país. - Reforzar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado para disminuir el impacto de la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA. - Diseñar y conducir de un programa de entrenamiento interno que permita contrarrestar los efectos de las condiciones económicas en la implementación de programas de desarrollo.
	<p>Aplicar nuevos parámetros de referencia que permitan hacer un monitoreo constante de sus niveles de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afianzar en las habilidades técnicas con funciones operativas, el dominio de la habilidad para delegar. - Implementar la filosofía organizacional con sentido integrador para equilibrar la marcada diferencia relativa e identidad de PDVSA y la organización. - Perfeccionar conocimientos específicos y generales en la estructura de la organización para disminuir ciertas resistencias por el clima organizacional y la influencia del clima político del país.

<p>La calidad de vida en el trabajo como uno de los conceptos más importantes, en el sentido estratégico.</p>	<p>Realizar un diagnóstico constante mediante procesos de acción participativa de los diversos niveles organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar la participación del personal en las acciones de medición y conocimiento del clima organizacional. - Realizar entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes a partir de la medición y conocimiento del clima organizacional. - Fomentar la sensibilidad para la participación e integración, para la disminución de ciertas resistencias por el clima organizacional.
	<p>Incentivar el comportamiento proactivo para la participación de las personas, según los análisis de calidad de vida laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar la valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje, en función de influencia de la imagen corporativa de PDVSA. - Incrementar la valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona mediante el buen manejo de los valores tradicionales y corporativos. - Plantear la reestructuración de la política salarial, ajustada al inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y la imagen corporativa de PDVSA. - Buscar implementar una política salarial adecuada que permita enfrentar la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA.
	<p>Coordinar actividades organizacionales para la estratificación de la información e identificación de los factores que condicionan el medio ambiente de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar en la filosofía organizacional el manejo de los valores tradicionales y corporativos. - Incentivar el desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje para hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA. - Diseñar acciones de entrenamiento interno a partir del arraigado compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional, para disminuir el impacto económico que afecta la implementación de programas de desarrollo. - Diseñar y conducir un programa de entrenamiento fundamentado en el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y en el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos. - Brindar entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales, tomando en cuenta el conocimiento del ordenamiento jurídico y la influencia de la imagen corporativa de PDVSA

Fuente: Autor. (2018).

Estas estrategias permiten que los cuadros gerenciales y los participantes del plan de desarrollo gerencial logren crear conciencia de la excelencia y calidad de vida en el trabajo, y adoptar los esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados; todo esto mediante el control y seguimiento contante de patrones o estándares diseñados para

tal fin. En este sentido, en la Unidad de Servicios Odontológicos se cuenta con los elementos necesarios para adoptar las indicadas estrategias y sus acciones, desde su personal hasta la estructura que posee y otros elementos organizacionales que dan pie para su aplicación y puesta en marcha.

La preparación del plan, que implica la implementación y evaluación de la estrategia de desarrollo gerencial, se hace desde el modelo de desarrollo gerencial de Villegas (1991), el cual se presenta a continuación.

- Paso 1. Análisis de la organización. Para esto se diseñó un cuestionario con los principales puntos de interés de la teoría de desarrollo gerencial, y con sus resultados se lograron determinar las fortalezas y debilidades y la identificación de las oportunidades y las amenazas. De esta manera, se logra presentar un análisis de la Unidad de Servicios Odontológicos, donde es importante mencionar que se enfocó según los contenidos funcionales del modelo de desarrollo gerencial.
- Paso 2. Inventario de personal. La información referida al personal permite detallar cualquier tipo de información y presentarla a manera de inventario, desde tipos de cargos, destrezas, educación, experiencia entre otros. Para el inventario de personal necesario para la aplicación y puesta en marcha del plan estratégico de desarrollo gerencial, se dispondrá de una base de datos por cada trabajador de la Unidad de Servicios Odontológicos, la cual estará alimentada con datos personales y laborales de interés para efectos del plan, tales como: nombre y apellido, cédula de identidad, estado civil, dirección, teléfono, correo electrónico, grado de instrucción, profesión, cargo, tiempo de antigüedad, años de experiencia, cargos desempeñados dentro de la organización, cargos desempeñados fuera de la organización, resultado de evaluación de desempeño

últimos tres periodos, acciones de formación recibidas, participación en entrenamiento, último sueldo, nivel de responsabilidad en la organización, personas y recursos a cargo, manejo de descripción de cargo, manejo de matriz de identificación y notificación de peligros y riesgos, y otras observaciones. De esta manera se pretende tener un levantamiento de información más relevante para la acción de planificación y puesta en marcha de un plan estratégico. El mencionado inventario deberá ser manejado por el área de administración, en conjunto con el área de registros y estadísticas; con el visto bueno de la Superintendencia de la Unidad de Servicios Odontológicos.

- Paso 3. Detección de necesidades de entrenamiento y desarrollo. A partir de los resultados y el análisis de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, se detectó la realidad que poseen los cuadros gerenciales respecto a elementos que se consideran necesarios para su desempeño futuro, marcándose una necesidad de realizar entrenamiento y desarrollo de éstos de forma estratégica. Esta detección se realiza a partir de los resultados observados tomados mediante una iniciativa independiente enfocada en el modelo de desarrollo gerencial de Villegas (1991). En el proceso de entrenamiento para impulsar el talento, crear competencias y estimular potencialidades, existe una buena aceptación en la organización, permitiendo así establecer una base que propicia el estímulo de sus entrenados y entrenadores en una relación ganar-ganar. También, se considera que se deben llevar a cabo programas de entrenamiento especializados.
- Paso 4. Diseño del programa de desarrollo gerencial. El programa de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, en cuanto a los requerimientos de capacitación debe enfocarse proporcionar solidez a las características básicas del perfil gerencial de sus cuadros

gerenciales, en cuanto a: capacidad, conocimientos, habilidad, experiencia, características personales (cuadro N° 1 en la pág. 45). Todo esto dentro de una metodología de participación abierta a la formación y desarrollo enfocada en los retos y objetivos futuros de la Unidad de Servicios Odontológicos, según los requerimientos de capacitación. En cuanto a los requerimientos de capacitación, el análisis realizado a todos los miembros de la Unidad de Servicios Odontológicos involucrados en el proceso de toma de decisiones, se tiene que todos pueden participar del proceso de capacitación y en desarrollo, como sea el caso, el cual estará guiado según las acciones estratégicas estructuradas en el plan de desarrollo gerencial, (estrategias FO, DO, FA, DA), y las características esenciales de la organización, tales como: organización de servicio de salud adscrita a PDVSA, inventario de personal y fuerza de trabajo mayormente constituido por personal sin formación administrativa, única organización de su magnitud y tipo dentro de la corporación PDVSA, entre otros; todo esto tomando en cuenta posibles dificultades tales como: desmotivación en la participación del plan por mala política salarial, resistencia al cambio y condiciones económicas generales.

- Paso 5. Selección y reclutamiento de los participantes. La categoría de participación de los integrantes del programa se realizará a partir de los elementos e indicadores que proporcione el inventario de personal y composición de la fuerza de trabajo, de donde se ordenarán según el cargo y la posible brecha de formación y desarrollo que exista entre su formación y los requerimientos del cargo; por estar frente a una población manejable no se contempla un criterio de selección rígido que busque establecer algunas políticas para filtrar a los aspirantes, razón por la cual se estima que todos los miembros que deseen participar pueden ser aceptados.

- Paso 6. Evaluación del desempeño del personal gerencial. Para la evaluación del desempeño de los cuadros gerenciales se hace necesario establecer un mecanismo de revisión objetiva que atienda tres aristas importantes, primero: todos los cuadros gerenciales participantes deben conocer que existe un mecanismo de evaluación, cuáles son sus responsabilidades y los objetivos asociados a su cargo; segundo: todos deben saber el modo de evaluación, su frecuencia y los indicadores a emplear; y tercero: el mecanismo de evaluación debe establecerse como una actividad permanente avalado por el tren gerencial y de aceptación general. La gestión por indicadores con la cual se desarrolla la Unidad de Servicios Odontológicos, puede propiciar los elementos necesarios para la evaluación de los cuadros gerenciales y los miembros involucrados en la toma de decisiones, en una acción de co-evaluación dinámica e interactiva entre cada uno de sus miembros, liderada por el Gerente de Salud. De igual manera, los elementos del perfil gerencial y los relacionados al desarrollo gerencial juegan un papel complementario en la acción de evaluación, los cuales se pueden estandarizar en un formulario para tal fin. La frecuencia mínima para el proceso de evaluación debe ser de un año una vez puesto en marcha el plan estratégico de desarrollo gerencial.
- Paso 7. Auditoría del personal gerencial. Durante la puesta en marcha del plan estratégico de desarrollo gerencial, se debe establecer una herramienta para la contraloría y seguimiento de las acciones propuestas, con la cual se pueda aplicar medidas correctivas y preventivas según los objetivos trazados y el propósito del plan. Este seguimiento debe realizarse mediante la evaluación periódica de los resultados y su desarrollo, mediante una auditoría de personal que toque algunos aspectos de las prácticas y políticas de la dirección del personal. Para realizar esto en la Unidad de Servicios Odontológicos, su propio personal y

formará una comisión de auditoría presidida por la superintendencia de la organización como principal garante del proceso de desarrollo gerencial.

- Paso 8. Cuadro de reemplazos. Los cuadros de reemplazo juegan un papel crucial en los programas de desarrollo, ya que, son éstos el recurso más inmediato para asumir responsabilidades vacantes programadas o fortuitas, una buena acción de desarrollo de los cuadros de reemplazo permite contar con personal capacitado para asumir cargos gerenciales y de supervisión, por lo que se tiene que el establecimiento de los cuadros de reemplazo es una de las tareas de mayor contribución de los programas de desarrollo gerencial. Para esto, dentro de la Unidad de Servicios Odontológicos se deben identificar los miembros que potencialmente reúnan los requisitos organizacionales, físicos y cognitivo para asumir ciertos cargos, y que además participen de las acciones de desarrollo, según los lineamientos corporativos de PDVSA, en materia de cuadros de reemplazo. De esta manera, se puede programar las acciones específicas que demande cada cargo.
- Paso 9. Programa de desarrollo. El programa de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos, estará conformado las acciones que se lleven a cabo en la acción gerencial en la organización según los objetivos trazados a la par de las acciones de desarrollo, en una dinámica formal que se realizará durante un periodo 5 años (aproximadamente) con revisiones generales de forma anual y auditorias constantes. Durante la aplicación del programa de desarrollo se pretende que en la Unidad de Servicios Odontológicos alcance crear un entorno de cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas en el proceso de toma de decisiones como método general de aplicación del programa. El programa de desarrollo será una estrategia macro donde convergen las acciones

que darán forma al trabajo gerencial en la Unidad Odontológica y permitan a la organización alcanzar un estilo gerencial.

- Paso 10. Evaluación del Programa. Para atender los requerimientos de evaluación del programa de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos, estos se harán de forma periódica cada año, tomando como base los objetivos propuestos, sus indicadores y el estado inicial de los participantes al momento de iniciar el programa; para los años siguientes se tomará en cuenta los resultados del año inmediatamente anterior. Con esta medida, se busca realizar una revisión integral de todo el programa, con el firme propósito de la detección de posibles fallas o puntos atención en el proceso de aplicación y las estrategias, que permitan brindar mayor eficiencia al proceso. Cada participante tendrá conocimiento de la existencia de un proceso de evaluación del programa de forma individual y general, según los indicadores planificados al momento de iniciar las acciones de desarrollo, de igual manera, debe conocer la forma y el periodo de dicha revisión. Con los resultados de cada periodo se cumple con la fase retroalimentación que establece el proceso de desarrollo.

CONCLUSIONES

El plan estratégico de desarrollo gerencial es una herramienta para la proyección del talento humano que permite a las organizaciones cultivar competencias gerenciales en su personal, para así poder contar con gerentes en un futuro y atender a la empresa en sus necesidades gerenciales futuras; por su mismo grado de complejidad y el impacto humano de este enfoque estratégico, en la presente investigación se indagó sobre sus principales componentes para luego analizar la situación en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, logrado con los objetivos de investigación. En ese sentido resultan las siguientes conclusiones:

- Los cuadros gerenciales poseen una habilidad técnica que responde a las necesidades organizacionales de la empresa.
- Los cuadros gerenciales poseen una habilidad humana fortalecida que permite el ejercicio de la actividad gerencial de forma participativa e integradora entre cada uno de sus miembros y la organización; evidencian su habilidad conceptual en el manejo de la organización como un complejo de partes que se componen y complementan entre sí, para llevar a cabo actividades y procesos asociados a unos objetivos que fundamentan su razón de ser; para el proceso de toma de decisiones emplean el conocimiento y destrezas a nivel técnico, así como también, humanas y conceptuales, en el conjunto de actividades tangibles, medibles y controlables según los objetivos planteados.
- A través del posicionamiento según el cargo se puntualiza una idea concreta de las implicaciones y responsabilidades inherentes a los cargos, funciones y necesidades de la estructura organizacional.

- La mayoría de las personas que constituyen la estructura organizacional sienten cierta motivación al logro y al desempeño de responsabilidades que demande en cada uno el fortalecimiento y desarrollo de su talento humano.
- En la Unidad se maneja con tacto y mucha precisión los lineamientos en materia de posicionamiento según el cargo.
- Existe una adecuada ubicación en la estructura organizacional, con especial énfasis en la susceptibilidad que existe en los cargos gerenciales y su impacto en el proceso de toma de decisiones.
- El posicionamiento según el cargo posee ciertas fortalezas susceptibles a mejoras por acciones de desarrollo que pueden perfilarla a la excelencia y al logro de su visión.
- Se tienen establecidas las condiciones y exigencias de cada puesto de la estructura y en función de los mismos se establecen los planes de acción según la planificación y los objetivos propuestos.
- Se lleva a cabo un proceso delicado análisis y evaluación de los cargos involucrados en la gestión organizacional, evidenciados en la valoración y clasificación de cada uno de los cargos, sus elementos necesarios para la operatividad de los procesos de la organización y con ello en la toma de decisiones.
- No se cuenta con una adecuada política salarial, estructurada según los datos, composición e inventario de personal interno, de forma estructural, basada en la

evaluación y fundamentada en el principio que denota al salario como un elemento esencial para la posición competitiva.

- Los miembros de la Unidad, aceptan y observan en la dinámica de la relación hombre-trabajo, al trabajo como actividad fundamental del esfuerzo humano.
- Existe la valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje.
- En el sistema de trabajo existen expresiones de la relación hombre-trabajo, lo puede representar un punto de apoyo para planificaciones y programas de desarrollo enfocados a los cuadros gerenciales y sus respectivos cuadros de reemplazos.
- La relación hombre-trabajo es llevada de forma parcial, o cual requiere del fortalecimiento y atención de la expresión holística del hombre como ser productivo y pilar de la fuerza laboral.
- El proceso de entrenamiento se lleva a cabo en la organización de una manera perceptible y alcanzable en todos sus trabajadores, permitiendo el estímulo de sus entrenados y entrenadores en una relación ganar-ganar.
- No existe motivación por parte de los entrenadores quienes solo limitan la actividad a brindar instrucciones puntuales, no tomando una retroalimentación que fortalezca vínculos y conocimientos.
- Se cuenta con personal para cumplir con la actividad de entrenar, logrando hacer llegar a sus entrenados los elementos básicos de este proceso.

- Se limita el proceso de entrenamiento al estar enfocado de manera casi exclusiva al conocimiento de políticas y procedimiento.
- No existe un lineamiento formal que cuide y programe el extracto de los contenidos de cursos y currículos, que necesite el entrenado en función de las necesidades y las exigencias de la organización.
- No existe una logística de materiales de apoyo o de manuales audiovisuales que complemente las acciones de entrenamiento en la Unidad.
- Mediante la medición del clima organizacional se ejerce una influencia en la obtención y alcance de los objetivos propuestos, haciéndole capaz de marcar diferencias competitivas con organizaciones de servicio de su estilo.
- No existe un estilo de gerencia que le proporcione personalidad y marque un estilo propio en función de sus necesidades, objetivos y naturaleza.
- Se posee buena base cognitiva en lo que respecta a la concepción filosófica de la cultura organizacional en la Unidad, abriendo una disposición y posición de este tema y la puesta en marcha de un plan estratégico de desarrollo gerencial.
- Existen diferencias relativas e identidad particular de PDVSA como corporación y la Unidad de Servicios Odontológicos, lo cual incide en la concepción filosófica y estratégica de la organización.
- La imagen corporativa como característica del clima organizacional en la Unidad de Servicios Odontológicos posee buenos criterios de aceptabilidad entre sus miembros.

- Existe inversión en mantener y disponer de un inventario y composición de su fuerza de trabajo; y la precisión de la influencia que el inventario y su composición influye en su proceso de toma de decisiones, captando la atención y la importancia en la materia de quienes hacen vida en la Unidad Odontológica.
- El clima político y las acciones de sus líderes y representantes del gobierno inciden en el desarrollo gerencial de la Unidad.
- El desarrollo de trabajadores debe responder a los lineamientos y necesidades en materia política para poder hacer sinergia en la dinámica organizacional general.
- Las condiciones económicas afectan las prácticas administrativas, la cuales son necesarias para mantener en marcha la organización y los planes que esta tenga en materia de desarrollo.
- Las condiciones económicas en la cual se maneja PDVSA inciden en el desarrollo gerencial de la Unidad Odontológica.
- Existe un compromiso férreo con la institucionalidad y la formalidad que amerita la dirección y manejo de una organización de servicios dentro del espectro de PDVSA.
- Dentro de la organización se maneja con particular importancia las leyes y los códigos ejercen en la responsabilidad de supervisión y dirección.
- El ambiente legislativo y sus complejidades representa una influencia considerable para el desarrollo de gerentes en un contexto de armonía con el ordenamiento jurídico.

- Se considera viable y necesario la aplicación de un plan estratégico de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, en el cual se asuman las estrategia de definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su compresión en toda la organización; y la calidad de vida en el trabajo como uno de los conceptos más importantes, en el sentido estratégico.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones aportadas, manejadas en función de los resultados y los análisis de los elementos relacionados al plan de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente; con el objeto proporcionar recursos para el fortalecimiento del plan estratégico de desarrollo gerencial se recomiendan las estrategias de desarrollo gerencial: definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su comprensión en toda la organización; la calidad de vida en el trabajo como uno de los conceptos más importantes, en el sentido estratégico.

Adicionalmente se propone colocar en práctica las siguientes acciones estratégicas:

- Afianzar en las habilidades técnicas con funciones operativas, el dominio de la habilidad para delegar.
- Incentivar la participación del personal en las acciones de medición y conocimiento del clima organizacional.
- Incorporar en la filosofía organizacional el manejo de los valores tradicionales y corporativos.
- Complementar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado tomando elementos funcionales del conocimiento jurídico.
- Componer relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo según el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones.

- Validar en la asociación de habilidad técnica con las funciones operativas, el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país.
- Relacionar la valoración del desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje, en función de influencia de la imagen corporativa de PDVSA.
- Incrementar la valoración de la excelencia, formación y cualidades de la persona mediante el buen manejo de los valores tradicionales y corporativos.
- Fomentar la sensibilidad para la participación e integración, para la disminución de ciertas resistencias por el clima organizacional.
- Incentivar el desarrollo de las capacidades y potencialidades de aprendizaje para hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA.
- Reforzar el alto grado de responsabilidad con el trabajo desempeñado para disminuir el impacto de la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA.
- Diseñar acciones de entrenamiento interno a partir del arraigado compromiso de entrenamiento más allá de la responsabilidad organizacional, para disminuir el impacto económico que afecta la implementación de programas de desarrollo.
- Implementar de la filosofía organizacional con sentido integrador para equilibrar la marcada diferencia relativa e identidad de PDVSA y la organización.
- Mantener las relaciones definidas entre cada uno de los puestos de trabajo para disminuir la incidencia del clima político del país.

- Diseñar y conducir un programa de entrenamiento fundamentado en el inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y en el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos.
- Estimular en el entrenador el impulso de aprendizaje que demanda el cargo mediante el dominio de la habilidad para delegar y el desempeño gerencial apegado a la estructura legal del país.
- Realizar entrenamiento variado según el área funcional y experiencia de los gerentes a partir de la medición y conocimiento del clima organizacional.
- Brindar entrenamiento para perfeccionar conocimientos específicos y generales, tomando en cuenta el conocimiento del ordenamiento jurídico y la influencia de la imagen corporativa de PDVSA.
- Plantear la reestructuración de la política salarial, ajustada al inventario de la fuerza de trabajo en el proceso de toma de decisiones y la imagen corporativa de PDVSA.
- Estimular el desarrollo de competencias en la interacción de objetivos y resultados de una actividad mediante el buen manejo de los valores tradicionales y valores corporativos.
- Ampliar las acciones de entrenamiento más allá de brindar conocimiento de políticas y procedimientos para brindar herramientas que permitan hacer frente a la complejidad de estilos gerenciales existentes en PDVSA.

- Perfeccionar conocimientos específicos y generales en la estructura de la organización para disminuir ciertas resistencias por el clima organizacional y la influencia del clima político del país.
- Diseñar y conducir de un programa de entrenamiento interno que permita contrarrestar los efectos de las condiciones económicas en la implementación de programas de desarrollo.
- Buscar implementar una política salarial adecuada que permita enfrentar la incidencia del ámbito económico donde se desarrolla PDVSA.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Armstrong, M. (1991). *Manual de técnicas gerenciales*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Barroso, M. (1999). *Meditaciones gerenciales*. Caracas: Editorial Galac.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Pearson Educación.
- Bonache, J., & Cabrera, J. (2006). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill, Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición*. Ciudad de México: Editorial: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Espinoza, P. (2011). *Metodología ecológica para el desarrollo organizacional*. Valencia: Editorial Petras&sonasesorias, C.A.

- Fajardo, G. (1970). *Relaciones públicas en los servicios medicos*. Ciudad de México: Editorial Limusa-Wiley, S.A.
- Fontaines, T. (2012). *Metodología de la Investigación, Pasos para Realizar el proyecto de Investigación*. Caracas: Jupiter Editores C.A.
- Hernandez S, R., Fernández-Collado, C., & Baptista L, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta edición*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración. Novena Edición*. Ciudad de México: Editorial: Pearson Educación.
- Hurtado, J. (2001). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Fundación Sypal.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* . México: Mc Graw Hill.
- Marín, M. (2009). *Administracion serena del tiempo para la alta gerencia*. Caracas: Unversidad Monteávila.
- Méndez, C. (1995). *Metodología. Guía para la elaboración, diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Editorial McGrawHill.
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación en ciencias empresariales*. Editorial Limusa.
- Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Ciudad de México: Editorial Trillas.

- Pittaluga, C. (2012). *Introducción a la Gerencia de Procesos*. Caracas: Editorial Equinoccio.
- Planchart, B. ((S/F)). *Problemas Epistemológicos. Tradición, Innovación, Progreso y Status Ontológico de la Estructura*. Caracas: Sin editorial.
- Rovere, M. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*. Washinton D.C: ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Editores 3R.
- Stoner, J., & Freedman, E. (1996). *Administración*. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Editorial: Mc Gran Hill.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2014). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Urdaneta, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización, "modelo U"*. Bogotá: 3R editores.
- Villegas, J. M. (1988). *Administración de Personal*. Caracas: Ediciones Vega.
- Villegas, J. M. (1991). *Desarrollo gerencial, enfoque conceptual y metodológico*. Caracas: Editorial Texo, S.R.L.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición*. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.
- Whettten, D., & Cameron, k. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas, Sexta edición*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.

REVISTAS

- Davini, M. (1995). *Educación Permanente en Salud, Serie PALTEX Para Ejecutores de Programas de Salud Nro. 38*. Whashington D. C. : ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD.
- Epstein, M., & Birchard, B. (2001). *La empresa honesta, como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Revista NEGOTIUM*, 3-11.
- Hernández, R., Silvestri, K., & Álvarez, A. (2007). Enseñanza de la ética en la formación gerencial. *Revista de ciencias sociales (RCS)*, 531-536.
- Ortiz, E. (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos. *Revista de Claseshistoria. Publicación digital de Historia y Ciencias Sociales*, 1-23.
- Rodrigues, Z. M., & Rivas, E. L. (2008). La formación y la práctica gerencial del enfermero: caminos para una praxis transformadora. *Latino-am enfermagem*, 1-7.
- Rojo, N. (1999). Pertinencia social de los programas académicos del perfil gerencial del sector salud. *Revista cubana EDUC MED SUP*, 70-79.

DOCUMENTOS

- PDVSA Refinación Oriente . (24 de Septiembre de 2015). 65 Aniversario Refinería de Puerto la Cruz. *Refinería Puerto la Cruz emblema de la dignidad*

petrolera. Puerto la Cruz, Anzoategui, Venezuela: Gerencia de Asuntos Públicos Refinación Oriente.

LEYES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Venezuela: Gaceta Oficial 5.908.

Ley Organica de Educación (2009) Venezuela. Gaceta Oficial Nro. 5929 (extraordinaria) .

Ley del Plan de la Patria. *Segundo plan socialista de desarrollo económico y social de la nación 2013-2019* (2013). Gaceta Oficial Nro. 6.118 (extraordinaria).

Ley Organica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012) Venezuela. Gaceta Oficial Nro. 6076 (extraordinaria). Decreto de Rango, Valor y Fuerza de Ley 8938.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

Barreto, E., & Larez, A. (2010). *Plan estratégico para el departamento de registro y estadísticas de la Universidad de Oriente*. Cumaná: Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Trabajo especial de grado realizado para optar al título de Licenciado en Administración.

González, L. (2011). *Programa de desarrollo gerencial basado en el liderazgo centrado en principios de acuerdo a la filosofía de Stephen Covey para la gerencia de finanzas de EYP oriente*. Maturín: Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister scientiarum mención gerencia general.

- Mata, E. (2012). *Modelo de desarrollo de personal basado en competencias para el área de seguridad industrial en la gerencia de servicios eléctricos PDVSA Dtto. Morichal*. Maturín: Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General.
- Peña, L. (2012). *Modelo de formación en gerencia estratégica por competencias de inteligencia emocional para el comunicador social de las organizaciones públicas y privadas del municipio Maturín del estado Monagas*. Maturín: Universidad de Oriente. Núcleo de Monagas. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar la título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas mención Gerencia General.
- Romero, J. G., Marcano, J., & Fuentes , R. (2010). *Desarrollo Gerencial en la empresa de producción social Agroindustrial del Cacao, Cumaná Estado Sucre. Trabajo especial de Grado para obtar al titulo de Licenciado en administración*. Cumaná: Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

DIRECTORIO WEB

- Forja Consultores. (29 de Octubre de 2015). *Forja Consultores*. Obtenido de www.forja.com/oferta-de-servicios/especiales/programa-gerentes-en-desarrollo
- Guadarrama, P. (18 de Octubre de 2016). *Fundamentos Filosóficos y Epiestemológicos de la Investigación*. Obtenido de ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios “Miguel Enríquez”, CEME: <http://www.archivochile.com>

Guadarrama, P. (s.f.). Fundamentos filosóficos y Epistemológicos de la Investigación. *CEME Centro de Estudios Miguel Enriquez, Archivo Chile Historia Político Social* - .

Herrera, J. (01 de octubre de 2015). *Calidad y desarrollo humano*. Obtenido de <http://www.inter-mediacion.com/papers/calidadydesarrollo.htm>

Ronda, G. (02 de enero de 2010). *El hombre y el proceso del trabajo*. Obtenido de Gestipolis: www.gestiopolis.com

Universidad de Palermo. (29 de Octubre de 2015). Obtenido de www.palermo.edu/economicas/mba/pdf/PE_desarrollogerencial.pdf

Universidad ORT. (29 de Octubre de 2015). *Universidad ORT, Facultad de administración y Ciencias Sociales* . Obtenido de Programa de Desarrollo Gerencial: www.facs.ort.edu.uy/programa-de-desarrollo-gerencial

ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario

CUESTIONARIO
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA UNIDAD
DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA REFINACIÓN ORIENTE

<h2>Hoja de Control</h2>
Nro. _____ <i>Por Favor No escriba aquí</i>

Fecha: _____

Datos del Encuestado	
Nombre y Apellido:	
Cargo:	

INSTRUCCIONES GENERALES	
Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:	
a.	Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan, dispuestas según su indicio e ítem.
b.	Por favor marque con una equis “X” en los círculos que corresponda con la respuesta que considere.
c.	Por favor trate en lo posible de responder todas las preguntas. Ítem desde 1 hasta 78

CUESTIONARIO
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA UNIDAD
DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA REFINACIÓN ORIENTE

I. Elementos internos del desarrollo gerencial presentes en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

1.1. Cuadros gerenciales			
<i>Indicio</i>	<i>Ítem</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
Habilidad Técnica	1	¿Cree Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente se comprende el conocimiento y dominio de aquellas actividades que requieren la aplicación práctica de métodos, procedimientos y técnicas?	Si No ○ ○
	2	¿Considera Usted que los cuadros gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente hacen uso de conocimientos y habilidades específicas?	Si No ○ ○
	3	¿Considera Usted que las habilidades técnicas en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente están asociadas a las funciones operativas de la organización que por su naturaleza le dan sentido a su misión?	Si No ○ ○
Habilidad Humana	4	¿Considera Usted que en los cuadros gerenciales de la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente existe la capacidad de integrarse como miembro de un grupo y lograr el objetivo propuesto mediante la conducción del mismo?	Si No ○ ○
	5	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente la formación de cuadros gerenciales en lo que se refiere a habilidades humanas se comprenden los procesos de concientización y generación de actitudes y convicciones en relación a los demás individuos y las organizaciones como grupo?	Si No ○ ○
	6	¿Considera Usted que el desarrollo de habilidades humanas en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente capacita para facilitar la interacción, comunicándose y aceptando puntos de vista de terceros?	Si No ○ ○
	7	¿Considera Usted que el desarrollo de habilidades humanas en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente genera sensibilidad para participar e integrarse y reconocer el valor suyo y de terceros en el logro de objetivos organizacionales?	Si No ○ ○
Habilidad Conceptual	8	¿Considera Usted que la habilidad conceptual permite que en la Unidad de Servicios Odontológicos, los dirigentes interpreten la filosofía organizacional con sentido integrador y con percepción de todos los factores que concurren para analizar el conjunto?	Si No ○ ○
	9	¿Considera Usted que el desarrollo de la habilidad conceptual en los cuadros gerenciales de la Unidad de Servicios Odontológicos obliga al reconocimiento de un complejo de partes que son complementarias entre sí en todo el proceso funcional?	Si No ○ ○

1.2 Experiencia de Trabajo			
<i>Indicio</i>	<i>Ítem</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
Posicionamiento según el Cargo	10	¿Considera que Usted que el posicionamiento según el cargo en la Unidad de Servicios Odontológicos constituye un fundamento operacional dentro de la estructura de la organización, las personas y las actividades específicas que se requieren para el logro de los objetivos?	Si No ○ ○
	11	¿Considera Usted que el posicionamiento según el cargo en la Unidad de Servicios Odontológicos constituye una fuente de motivación y expectativa?	Si No ○ ○
	12	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos se asume el cargo como un conjunto de funciones definidas en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama?	Si No ○ ○
	13	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos la posición define las relaciones entre un puesto y los demás?	Si No ○ ○

Posicionamiento según el cargo	14	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos se asume el diseño del cargo como la especificación del contenido inmerso en su naturaleza, en los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	15	¿Considera Usted que los cuadros gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos se sienten responsables y vinculados con los resultados del trabajo desempeñado en un alto grado?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	16	¿Considera Usted que los cuadros gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos sienten su trabajo como importante, valioso o contribuyente a la organización?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	17	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos los cuadros gerenciales comprenden cómo deben desempeñar efectivamente su trabajo?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Análisis y Evaluación del Cargo	18	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos para el análisis o evaluación del cargo se centra la acción en el proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la formación y las cualidades de una persona?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	19	¿Considera Usted que para la evaluación del cargo en la Unidad de Servicios Odontológicos se estudian y determinan los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	20	¿Considera Usted que la evaluación del cargo en la Unidad de Servicios Odontológicos está orientada por 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?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	21	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos la evaluación del cargo se asume como el grado de responsabilidad en términos de: supervisión de personal, materiales y equipos, dinero y documentos, relaciones y manejo de información?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	22	¿Considera Usted que en la evaluación del cargo en la Unidad de Servicios Odontológicos se incluyen las condiciones de los alrededores y espacios internos en el trabajo?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	23	¿Considera Usted que para la evaluación del cargo en la Unidad de Servicios Odontológicos se precisa el ambiente interno y externo, espacio físico y riesgos, así como también las relaciones con otros cargos de forma directa o indirecta?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Remuneración	24	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos se asume la política salarial como un elemento esencial para la posición competitiva?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	25	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos se asume la remuneración como la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	26	¿Considera Usted que para los empleados de la Unidad de Servicios Odontológicos obtener un pago económico y extraeconómico es la principal motivación?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	27	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos se asume la remuneración como un obligatorio esquema de pago económico que lleva a entenderse y concebirse como una recompensa monetaria, bajo cualquiera de sus formas o figuras, tales como: salarios, bonos, comisiones, premios, entre otros?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	28	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos el aspecto extraeconómico que se encuentra en la remuneración está asociado al orgullo, autoestima, seguridad en el empleo?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	29	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos la remuneración se fundamenta en un sistema organizacional de incentivos y premios establecidos en la empresa para incentivar a las personas que trabajan para ella?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	30	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos existe una política salarial justa y definida con base a los datos internos como la valuación y clasificación de puestos y del exterior según el mercado laboral?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Relación Hombre-Trabajo	31	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos para hablar del trabajo como actividad productiva es necesario orientar la acción del esfuerzo humano?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	32	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos para la determinación de la influencia del hombre en el puesto de trabajo sería importante valorar el estado actual de la persona en el cargo y el trabajo en sí?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>

	33	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos para la determinación de la influencia del hombre en el puesto de trabajo sería importante valorar el desarrollo de las capacidades y las potencialidades de aprendizaje?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Relación Hombre-Trabajo	34	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos se da una relación hombre-trabajo donde se identifica a la personalidad como una tendencia predominante y sistémica en el desarrollo de cualquier actividad?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	35	¿Considere Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos la relación hombre-trabajo demanda del estudio del hombre con un enfoque holístico en el que se integran en un todo los elementos de las esferas cognitiva, afectiva, física y social?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	36	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos la expresión más clara de la relación hombre-trabajo son las competencias como imagen de la integración de los objetivos y los resultados esperados en la ejecución de una actividad?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>

1.3 Entrenamiento				
Indicio	Ítem	Pregunta	Respuesta	
Formación de Instructores	37	¿Considera Usted que la principal característica del entrenamiento en la Unidad de Servicios Odontológicos es agregar valor a las partes que interactúan entre sí, basado en un vínculo que busca impulsar el talento, crear competencias y estimular potencialidades.?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	38	¿Considera Usted que en la relación de entrenamiento en la Unidad de Servicios Odontológicos el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendizaje que demanda cierto y determinado cargo en el tiempo y el espacio?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	39	¿Considera Usted que en la relación de entrenamiento en la Unidad de Servicios Odontológicos el instructor aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	40	¿Considera Usted que el entrenamiento en la Unidad de Servicios Odontológicos representa una manera simple, económica y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	41	¿Considera Usted que el desempeño de puestos supervisores y gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos requieren de entrenamiento especializado, y su desempeño puede ser evaluado con la misma objetividad con que se evalúan los de las áreas operativas?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Experiencia	42	¿Considera Usted que el entrenamiento en los niveles gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos varía dependiendo del área funcional de que se trate, así como de la experiencia de los gerentes?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	43	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos el entrenamiento se entiende como actividad formativa, enmarcada dentro de una concepción fisiológica mucho más amplia en la responsabilidad organizacional?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	44	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos los procesos de entrenamiento suelen limitarse al conocimiento de las políticas y procedimientos de la organización en el área respectiva?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	45	¿Considera Usted que la complejidad de los requerimientos para el desempeño de ciertos cargos gerenciales en la Unidad de Servicios Odontológicos hacen necesario impartir el entrenamiento fuera del puesto de trabajo?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Preparación de currículos y contenidos de los cursos	46	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente se formulan políticas específicas en cuanto a la elaboración de currículos para el entrenamiento?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	47	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente se formulan políticas específicas en cuanto a los contenidos de los cursos de entrenamiento?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	48	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente existe un proceso de entrenamiento para ayudar a los miembros de la organización a perfeccionar los conocimientos y habilidades sobre objetivos organizacionales, formulación de políticas, control y evaluación del desempeño?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>

Ayudas audiovisuales de entrenamiento y material de apoyo	49	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente existen ayudas audiovisuales de entrenamiento?	Si	No
	50	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente existe material de apoyo orientado al proceso de entrenamiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudas audiovisuales de entrenamiento y material de apoyo	51	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente existen recursos para el diseño y conducción de un programa de entrenamiento?	Si	No
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psicología del entrenamiento en casa	52	¿Considera Usted que en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente se emplea la psicología del entrenamiento en casa?	Si	No
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. Elementos del ambiente general del desarrollo gerencial presentes en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente.

2.1. Contexto Interno				
2.1.1 Características del clima organizacional				
Indicio	Ítem	Pregunta	Respuesta	
Medición del clima	53	¿Considera Usted que la percepción del clima organizacional como propiedades medibles influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	54	¿Considera Usted que medir y conocer el clima organizacional influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	55	¿Considera Usted que el clima organizacional puede generar ciertas resistencias en materia de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
Estilo de Gerencia	56	¿Considera Usted que las formas de funcionamiento adoptados por la gerencia y la infraestructura que ha definido para lograr la implementación total de los procesos de toma de decisiones influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	57	¿Considera Usted que la complejidad de los estilos gerenciales en la empresa PDVSA influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	58	¿Considera Usted que el dominio de la habilidad para delegar como uno de los componentes más importantes en un grupo influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura Organizacional	59	¿Considera Usted que la cultura organizacional como simbiosis entre las personas y la organización influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	60	¿Considera Usted que los valores que faciliten el proceso de toma decisiones y las garantías de conducir a la organización con un criterio proactivo e integrador influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	61	¿Considera Usted que los valores tradicionales del ambiente de trabajo en la organización, costumbres, políticas, normas que condicionan el comportamiento de sus miembros y la cultura organizacional influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	62	¿Considera Usted que las diferencias relativas e identidad particular entre PDVSA y otras organizaciones influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen de la empresa	63	¿Considera Usted que la imagen corporativa de la empresa PDVSA influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	64	¿Considera Usted que el nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, forma de vestir, y formas generales de comportamiento influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Si	No
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.2 Inventario de recursos humanos y composición de la fuerza de trabajo				

<i>Indicio</i>	<i>Ítem</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	
Inventario de la fuerza de trabajo y Composición de la fuerza de trabajo	65	¿Considera Usted que un adecuado inventario de la fuerza de trabajo incide en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	66	¿Considera Usted que el manejo del inventario de la fuerza de trabajo y su aplicabilidad en los procesos de toma de decisiones influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventario de la fuerza de trabajo y Composición de la fuerza de trabajo	67	¿Considera Usted que la composición de la fuerza de trabajo influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	68	¿Considera Usted que es importante tener inventariado el personal gerencial para emplearlo en la planificación del desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2. Contexto Externo				
<i>Indicio</i>	<i>Ítem</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	
Clima Político	69	¿Considera Usted que el clima político del país influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	70	¿Considera Usted que la acción política, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Económico	71	¿Considera Usted que el clima económico influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	72	¿Considera Usted que algunas condiciones económicas pueden afectar las prácticas administrativas para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	73	¿Considera Usted que las condiciones económicas del ámbito donde se desarrolla la empresa PDVSA influye de manera directa en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	74	¿Considera Usted que las condiciones económicas representan un factor decisivo en la implementación de cualquier tipo de plan que requiera de alguna inversión económica para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos??	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Legislativo	75	¿Considera Usted que la estructura legal del país, según la Constitución, los códigos, leyes, reglamentos, jurisprudencia, providencias, entre otros influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos?	Si	No
	76	¿Considera Usted que las regulaciones relacionadas con los comportamientos de los gerentes y de sus subordinados influyen en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos??	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	77	¿Considera Usted que el ordenamiento jurídico se hace estrictamente necesario para el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos??	Si	No
	78	¿Considera Usted el clima legislativo como ambiente complejo influye en el desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos??	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



En nombre de la Universidad de Oriente y su Coordinación de Estudios de Postgrado, Agradecemos su valiosa colaboración. Mediante su participación en esta acción, estamos brindando información de importancia para el estudio académico de las ciencias administrativas en el ámbito empresarial de nuestro país...

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
Del pueblo venimos/ Hacia el pueblo vamos.**

HOJA DE METADATOS

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

Título	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA UNIDAD DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PDVSA REFINACIÓN ORIENTE.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Romero Ortiz, Jesús Gabriel	CVLAC	V-17.762.847
	e-mail	romerojesusgabriel@gmail.com
	e-mail	
/	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
/	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
/	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategia, plan estratégico, desarrollo gerencial.
--

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Administración	Ciencias administrativas

Resumen (abstract):

La dirección de las organizaciones radica en las personas, éstas son los protagonistas del talento, habilidades, destrezas y conocimientos en la empresa, mediante los cuales se da forma y movilidad a la organización, por lo que contar con gerentes preparados ha justificado la acción estratégica del desarrollo gerencial en el seno de las organizaciones, el cual es un proceso amplio de identificación de los cuadros objeto de desarrollo, así como la orientación específica del crecimiento, las experiencias de trabajo, y entrenamiento del individuo, mientras desempeña sus funciones, considerando el clima interno de la empresa, su entorno, relaciones, y la visión futurista de la organización. En el marco del modelo de desarrollo gerencial de Villegas (1991), se tiene la presente investigación con la cual se buscó proponer un plan estratégico de desarrollo gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente, organización sin fines de lucro dirigida por personal del área de la salud sin formación de base en el área administrativa. La investigación fue desarrollada bajo un nivel descriptivo propositivo y diseño de campo, que dió paso para la aplicación de un cuestionario estructurado según los principales elementos internos y externos que condicionan al desarrollo gerencial en la Unidad Odontológica; concluyendo con la factibilidad para la estructuración y aplicación de un plan estratégico de desarrollo gerencial, bajo las estrategias, tales como: definir el concepto de excelencia, dentro del funcionamiento general, y fijar los parámetros para su comprensión en toda la organización; y, la calidad de vida en el trabajo como uno de los conceptos más importantes, en el sentido estratégico.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Zerpa de Márquez, Damaris	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>	A <input checked="" type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-5.706.787			
	e-mail	Dzerpa2@gmail.com			
	e-mail				
Malavé Ramos, Elka	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>	J <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-6.338.649			
	e-mail	Elka.malave@gmail.com			
	e-mail				
Veltri Rosal, Rosmary	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>	J <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-10.215.340			
	e-mail	Rosmary2807@gmail.com			
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2018	05	03

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
P.G-romeroj	Application/word
P.G-romeroj	Application/PDF

Alcance:

Espacial: _____

Temporal: _____

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General

Nivel Asociado con el Trabajo: Maestría (Msc)

Área de Estudio: Ciencias administrativas, mención Gerencia General

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

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	RECIBIDO POR	FECHA	HORA
SISTEMA DE BIBLIOTECA	<i>[Firma]</i>	5/8/09	5:30

Cordialmente,
JUAN A. BOLANOS CUNDELO
Secretario

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

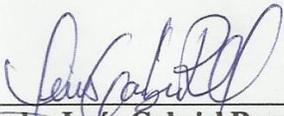
JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

Quienes suscriben, Lcdo. Jesús Gabriel Romero Ortiz, C.I: V-17.762.847, y Dra. Damaris Zerpa de Márquez, actuando bajo la condición de autor y asesor académico, respectivamente, del Trabajo de Grado titulado: “Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial en la Unidad de Servicios Odontológicos PDVSA Refinación Oriente”, presentado y aprobado el día 03 de mayo de 2018 en la Coordinación de Postgrado en Ciencias Administrativas de la Escuela de Administración, del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; expresan, el conocimiento y manejo de las condiciones asociadas al mencionado trabajo en función del Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009), razón por la cual, se manifiesta el consentimiento y visto bueno para las disposiciones que determine la Universidad de Oriente en función de los procesos y formalidades establecidos en torno a la situación. Sin más que referir, en Cumaná a los 09 días del mes de mayo del año 2018.


Lcdo. Jesús Gabriel Romero Ortiz
C.I: 17.762.847
Autor


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