



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIVISIÓN
CARABOBO DE LA FAJA PETROLÍFERA DEL ORINOCO DE
PDVSA.**

Tutor:

MSc. Maryubett Ollarves

Autor:

Ing. Jesús Córdova

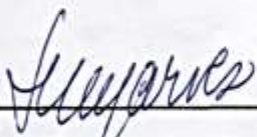
C.I: 15.681.922

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias
Administrativas, Mención: Gerencia General**

Maturín, Abril de 2018

**SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIVISIÓN
CARABOBO DE LA FAJA PETROLÍFERA DEL ORINOCO DE
PDVSA.**

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente
Jurado Examinador



Prof. MSc. Maryubett Ollarves
Tutor



Prof. MSc. Marvelys Gallardo
Jurado Principal



Prof. MSc. Carmen Córdova
Jurado Principal

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso, por permitirme estar en este mundo, por guiar mis pasos y bendecirme en todo momento.

A mis tres hijos, Jesús Alberto, Yanira Victoria y Jesús Alejandro, para que este esfuerzo les sirva de ejemplo y los motive siempre a alcanzar sus metas, los amo.

A mi amada esposa Haidee, por impulsarme siempre a superarme y ser mejor cada día.

A mi madre Iris, por darme la vida, educarme y convertirme en quien soy hoy, sin tu guía y tu amor profundo nada de esto sería posible.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todo poderoso, por habitar en mi corazón, por darme fuerzas todos los días para seguir adelante, por tantas bendiciones en mi vida,...Gracias Dios.

A mi amada esposa Haidee, por apoyarme en todo momento, por el sacrificio de tantos fines de semana, por motivarme e impulsarme siempre.

A mi madre Iris, por darme todo, con tu ejemplo me impulsaste al logro de esta meta, gracias MSc Iris Pérez, este y todos mis títulos estan dedicados a ti y a tu esfuerzo por hacer de mi el hombre que hoy soy.

A mi Tutor Maryubett Ollarves, por sus enseñanzas y el apoyo incondicional para el logro de este objetivo, infinitas gracias.

A mis compañeros, Rocio, Ana e Ivan, por el apoyo incondicional y la amistad.

A todos los que de una u otra forma hicieron posible el logro de este objetivo.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.2 BASES TEÓRICAS	12
2.2.1 Definición de Desarrollo Gerencial	12
2.2.2 Propósito del Desarrollo Gerencial	13
2.2.3 Técnicas del Desarrollo Gerencial.....	14
2.2.4 Elementos del Proceso del Desarrollo Gerencial	16
2.3 BASES LEGALES	17
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	17
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras	18
2.3.3 Ley del Estatuto de la Función Pública.....	18
2.3.4 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo	20
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	20
2.4.1 División Carabobo, Faja Petrolífera del Orinoco “Hugo Chávez Frías”	21
2.4.2 Lineamientos establecidos en la normativa interna	25
2.5 SISTEMA DE VARIABLES	26
CAPITULO III.....	31
MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	32
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	33
3.4 POBLACIÓN	33
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35
3.7 PRUEBA PILOTO	35
3.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	36
CAPITULO IV	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL EN CUANTO A LOS PROCESOS DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIVISIÓN CARABOBO.....	38
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES DEL GERENTE EN LA DIVISIÓN CARABOBO	52
4.3 DETERMINACIÓN DE LAS BRECHAS DE FORMACIÓN DE LOS GERENTES EN LA DIVISIÓN CARABOBO.	58
CAPITULO V	60
CONCLUSIONES	60
CAPITULO VI	62
LA PROPUESTA.....	62
6.1 TITULO DE LA PROPUESTA.....	62
6.2 PRESENTACIÓN DEL SISTEMA.....	62
6.3 OBJETIVOS DEL SISTEMA	63
6.3.1 Objetivo general	63
6.3.2 Objetivos específicos.....	63
6.4 JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA	63
6.5 FACTIBILIDAD DEL SISTEMA.....	64
6.5.1 Factibilidad Operacional	64
6.5.2 Factibilidad Económica y Financiera	65
6.5.3 Factibilidad del Recurso Humano	65
6.6 SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL	65
6.6.1 Definición de las fases de aplicación del Sistema de Desarrollo Gerencial	67
6.6.2 Elaboración del plan de acción para la implementación del sistema.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	71
ANEXOS.....	73
HOJAS METADATOS	78

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Distribución de la Población de estudio.....	34
Cuadro 2 Competencia detectadas para Perfil del gerente	52
Cuadro 3 Esquema del sistema de Desarrollo Gerencial División Carabobo	66
Cuadro 4 Fases del Sistema de Desarrollo Gerencial	68

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a la realización programas de desarrollo gerencial en la organización.....	39
Gráfico 2 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si cuando planifican el desarrollo gerencial es considerada las áreas de mayor debilidad dentro de su proceso de gestión.	40
Gráfico 3 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si los programas de desarrollo están direccionado hacia el mejoramiento de sus competencias.....	42
Gráfico 4 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si los programas de desarrollo de la empresas suelen aplicarse obedeciendo a un proceso de detección de necesidades de formación.	43
Gráfico 5 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si el desarrollo gerencial aplicado en la organización genera las habilidades y destrezas requerida para la consecución de estilos de liderazgos transformacionales.	44
Gráfico 6 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si el proceso de formación están programados con anticipación.	45
Gráfico 7 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si realizan evaluación de desempeño al personal gerencial.	46
Gráfico 8 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a, son informados de la planificación anual del proceso de desarrollo.	47
Gráfico 9 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en con respecto a si se encuentra en contacto con la unidad administrativa encargada de la planificación del desarrollo gerencial.	48
Gráfico 10 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en con respecto a si posterior a recibir formación es evaluado en sus conocimientos y en las transformaciones que se generan	49
Gráfico 11 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en con respecto existen indicadores de gestión para medir las acciones desarrollada en el proceso de formación	50

Gráfico 12 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes
en con respecto a considerar el proceso de desarrollo
gerencial aplicado en la empresa como oportuno y novedoso 51



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO DE MONAGAS**

**SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIVISIÓN
CARABOBO DE LA FAJA PETROLÍFERA DEL ORINOCO DE
PDVSA.**

**Autor: Ing. Jesús Córdova
C.I. 15681922**

Tutora: Prof. Maryubett Ollarves

Marzo de 2018

RESUMEN

Esta investigación centró su objetivo general en proponer un sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco. El Desarrollo Gerencial, permite establecer un vínculo entre los gerentes, supervisados y los comportamientos manifestados, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria, por otra. La investigación estuvo apoyado metodológicamente investigación cuantitativa, según las distintas características que presenta esta investigación fue apoyada en un diseño no experimental, transeccional, en cuanto al tipo se considera como proyecto factible, basado en una investigación de campo con un nivel descriptivo, para la obtención de la información se utilizo como técnica la revisión bibliográfica, cuestionario el cual arrojó un nivel de confiabilidad medido con el alfa cronbach de 0,93 excelentemente confiable , en una población representada en treinta y dos (32) gerentes, una vez obtenidos los datos fueron ordenados y clasificados para posteriormente analizarlos, se concluye que la organización actualmente no cuenta con una estructura que garantice el desarrollo gerencial basado en los principio de oportunidad y pertinencia.

Palabras claves: Sistema, desarrollo gerencial, competencias laborales y formación

INTRODUCCIÓN

En la búsqueda constante de la gerencia, para elevar la competitividad de los empleados y optimizar el desempeño organizacional se implementan programas de capacitación y formación de recursos humanos. La capacitación está concebida para permitir que los participantes adquieran conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño actual; la necesidad de capacitación surge de la exigencia a adaptarse a los rápidos cambios de los entornos laborales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización genere ventajas competitivas y sea sostenible.

Como parte del proceso de capacitación, se puede mencionar el Desarrollo Gerencial, que su propósito fundamental es preparar (mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades) de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización. El Desarrollo Gerencial, se transforma en una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento.

Este procesos de formación debe responder a criterios de orden y sinergia, presentando así un sistema de Desarrollo Gerencial para lo cual es importante determinar las necesidades gerenciales dentro de una organización, posteriormente verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial. Razón por la cual surge este interés investigativo

que tiene como propósito general proponer un sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco.

Para el logro del cumplimiento de la presente investigación y a fin de establecer una secuencia lógica, ésta se divide en tres capítulos:

En el Capítulo I, Se plantea el problema de investigación, igualmente, se determinan los objetivos alcanzados en el caso de estudio; se plantea la justificación y delimitación, con lo cual se explica el porqué de la investigación y la importancia de este trabajo.

En el Capítulo II, se explica la importancia que tienen otras investigaciones para el proceso que se pretende realizar; sirve de guía y permite hacer comparaciones y tener ideas del problema planteado, se construyen las dimensiones teóricas que fundamentaran la investigación, se realiza una revisión de los aspectos institucionales y legales vinculados a la temática.

El Capítulo III se encuentra referido a las temáticas relacionadas con la metodología de la investigación, se plantea el diseño, tipo y nivel de la investigación, población, técnica e instrumento de recolección de datos y tratamiento estadístico, operacionalización de las variables, validez y confiabilidad de instrumento de recolección de información para la investigación.

El Capítulo IV , se encuentran plasmado los resultados de la investigación presentado en gráficas y análisis de resultados, el Capítulo V se presentan las conclusiones y para cerrar la estructura del proceso investigativo se presenta el Capítulo VI en el cual se presenta el Sistema de Desarrollo Gerencial planteado como objetivo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

El presente Capítulo hace referencia al problema objeto de estudio, su planteamiento, sus características, el propósito buscado con el mismo, así como los objetivos que servirán de guía a la investigación, su justificación y delimitación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los constantes cambios por los que tienen que pasar las organizaciones en la actualidad a nivel mundial, producto del avance tecnológico exponencial que abre paso a la globalización de mercados internacionales, generando a la vez una alta competitividad presente en el mercado, ha elevado los retos a los que tienen que enfrentarse las empresas de hoy. Trayendo como consecuencia que las organizaciones se vean obligadas a incorporar en sus procesos de gestión estrategias novedosas para la administración eficaz y eficiente de su talento humano, en el entendido de la importancia de este en el logro de los objetivos y de este modo alcanzar el éxito de la organización.

En este orden de ideas, es notable que la alta competitividad y la globalización de los mercados ejerzan cada día más presión sobre las organizaciones, las cuales se ven comprometidas para poder mantener los niveles de competitividad y sostenibilidad, en generar un elevado aporte de innovación, capacidad de respuesta inmediata, eficiencia, eficacia, creatividad, proactividad, competitividad y efectividad, y esto solo se lograría con elevados niveles de desempeño del talento humano.

En concordancia con lo expuesto, las organizaciones que buscan el éxito deben entender que el mayor capital que posee una empresa se ve reflejado en el talento humano, como lo expresa Chiavenato (2002) “El capital intelectual es el activo más valioso... El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón”(p.10).

Existen situaciones del entorno que pueden afectar directamente, los procesos para una eficiente gestión del talento humano, tal es el caso de la realidad país que se está viviendo, en los actuales momentos Venezuela se encuentra pasando por una crisis económica que afecta notablemente el sector empresarial y PDVSA por ser la primera empresa productora del país no escapa de esa situación, por lo que la organización se ve en la necesidad de transformar sus estructuras, adaptarse a los cambios e implementar una efectiva gestión gerencial que permita asegurar su competitividad y permanencia en el mercado.

Esto conlleva a que los gerentes tengan un papel de suma importancia en el correcto funcionamiento de la organización ya que estos deben ser capaces de integrar los recursos que tienen a mano, manteniendo unido al personal a pesar de las diferencias que puedan tener, desarrollar los talentos individuales y evitando de este modo las dependencias exclusivas de una determinada persona, deben dirigir sus esfuerzos en la formación de un equipo compacto de trabajo y que se encuentren motivados en todo momento para el logro de las metas y objetivos de la organización.

Los actuales gerentes deben tener presente dentro de sus funciones la planificación, organización, dirección y control, las cuales son características

de suma importancia para el logro de la eficiencia y eficacia, y por ende poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización.

A pesar de esto, la realidad de la organización es totalmente distinta, es decir no hay estrategias aplicadas por los gerentes para desarrollar un desempeño más óptimo de su personal y generar cambios positivos en el clima laboral de su organización, ya que utilizan su jerarquía solo para dar órdenes y no para coordinar procesos; afectando el poder fomentar un equipo de trabajo eficiente y motivado que inicia en la gerencia, pues los líderes no desarrollan las herramientas adecuadas para solucionar el problema de las deficientes relaciones en el grupo de trabajo y al mismo tiempo lograr el desarrollo organizacional que se traduce en rendimiento económico a corto plazo.

Aunado a esto se puede evidenciar a través de los procesos de observación participante, que en PDVSA Morichal, División Carabobo, existe una alta rotación gerencial, lo que permite formular una interrogante ¿Los nuevos gerentes cuentan con la formación y las herramientas necesarias para realizar una buena gestión?. De esto dependería en gran medida el desarrollo organizacional y la competitividad de la empresa en el mercado.

Si es cierto que en la mayoría de los casos el gerente designado cuenta con el conocimiento y habilidades necesarias para ejercer el cargo a cabalidad, llevar una buena gestión en la gerencia y finalmente lograr los objetivos propuestos; pero no siempre sucede de este modo y es allí donde es necesario tener un sistema de desarrollo gerencial que permita dotar al nuevo gerente del conocimiento y técnicas que le permitan optimizar los recursos con los que cuenta.

En este orden de ideas es importante resaltar las ventajas que puede ofrecer un sistema de desarrollo gerencial que se encarga de aumentar y mantener la capacidad de desempeño del personal de la gerencia, promueve el liderazgo como base fundamental para la formación de un gerente, desarrolla el capital humano de la organización, lo que permite alcanzar la eficiencia y eficacia en la organización.

Con un sistema de desarrollo gerencial se podría minimizar en gran medida el cambio frecuente de los gerentes, porque no lograron cumplir con los objetivos propuestos, lo cual se debe principalmente al hecho de ser líderes natos y no cuentan con el conocimiento ni las técnicas para cumplir con las funciones del puesto a cabalidad, lo que conlleva en ocasiones a una fórmula de ensayo y error en la escogencia del personal que asumirá la responsabilidad del puesto de gerente. Ante esta realidad se hace necesario el poder plantear un estudio que permita Proponer un sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco.

1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a la descripción del problema previamente referenciado y a las observaciones realizadas, se pueden mencionar las siguientes características:

- Deficiencia en la planificación y organización.
- Ausencia de planes de formación que contribuyan al desarrollo profesional.
- Baja motivación del personal.
- Temor del personal a expresarse libremente.

- Necesidad de mejorar la gestión de la gerencia.
- Debilidad de liderazgo.

1.3 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

Luego de caracterizar el problema, surgen las siguientes interrogantes que pretenden orientarnos en la metodología a seguir en la investigación. Las interrogantes son las siguientes:

- ¿Cómo es la realidad actual en cuanto a los procesos de desarrollo gerencial en la División Carabobo?
- ¿Cuáles son las habilidades, actitudes, destrezas y competencias requeridas según los perfiles de los gerentes en la División Carabobo?
- ¿Cuáles son las brechas de formación de los gerentes en la División Carabobo?
- ¿Qué criterios técnicos – administrativos deberán fundamentar el sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Proponer un sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la realidad actual en cuanto a los procesos de desarrollo gerencial en la División Carabobo.
- Identificar los perfiles del gerente en la División Carabobo.
- Determinar las brechas de formación de los gerentes en la División Carabobo.
- Establecer los criterios técnico – administrativos que fundamentarán el sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La decisión acertada de un gerente, así como una cordial relación laboral del personal que dirige, constituye un factor impórtate en el éxito de una organización, de allí que la presente investigación se justifica desde las siguientes perspectivas:

- Desde el punto de vista Gerencial, se justifica la presente investigación por cuanto sus resultados y la elaboración e implementación de un Sistema de Desarrollo Gerencial permitirán a los gerentes adquirir las herramientas necesarias para mejorar la gestión y llevar a cabo el logro de los objetivos y metas propuestas.
- En el campo académico, se justifica porque la investigación proporcionara nuevos conocimientos en el área del desarrollo gerencial y servirá de base para nuevas investigaciones.
- En lo social, se justifica porque permitirá desarrollar las capacidades y actitudes personales de los gerentes que laboran en la División Carabobo.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará en PDVSA, Campo Morichal, División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco Hugo Chávez Frías, Municipio Maturín, Estado Monagas, durante el período comprendido entre los años 2017 y 2018.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Duno, G. (2016), presento un trabajo de investigación titulado Programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, Municipio Naguanagua. Estado Carabobo. Dentro de las teorías de apoyo para lograr el trabajo de investigación tenemos: la Teoría de la Transdisciplinariedad de Freire, el Modelo Burocrático de Max Webber, la teoría del Proceso Administrativo de Henry Fayol, la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, la teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, la teoría sobre el Modelo de la Comunicación de David Berlo y la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. En cuanto a la metodología utilizada, la investigación se desarrolló en la modalidad de proyecto factible de acuerdo al Manual de la UPEL (2006), con el apoyo de una investigación de campo como lo define Arias (2006). Uso como técnica de recolección de datos un cuestionario, el cual se aplicó a una muestra de 31 personas de la institución entre Directores, Subdirectores, Coordinadores y Docentes, de una población de estudio de 64 personas. El autor llegó a la conclusión de que el personal directivo de la institución educativa, presenta debilidades en cuanto al manejo de las funciones de la gerencia y los mismos manifiestan disposición para participar en los talleres que se presenten en la propuesta, cuyo propósito es el desarrollo efectivo de conocimientos gerenciales.

Campos, G. (2016), presento un trabajo de investigación titulado Lineamientos para optimizar la eficiencia en las funciones gerenciales caso: Empresa Fortaleza Motor, S.A. Maturín Estado Monagas. La metodología

utilizada radica en una investigación de campo, basada en un estudio descriptivo, que tiene como objeto evaluar la eficiencia de la empresa en la Gestión Administrativa y las dimensiones son, planeación, organización, dirección, control y la variable efectividad donde la dimensiones son eficacia y eficiencia. Se diseñó un cuestionario que sirvió de instrumento para la recolección de información, este fue aplicado a una población de empleados existentes. El autor llegó a la conclusión que la empresa cuenta con elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas, presenta una estructura definida y conocida por su personal, controla la mayor parte de sus procesos y deben implementar estrategias que motiven al personal. En consecuencia las recomendaciones principales radican en definir estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades del mercado

Jiménez, J. (2014), presento un trabajo de investigación titulado Propuesta de un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo. Dentro de las teorías de apoyo tenemos: la calidad de los recursos humanos de González (2005), la formación por competencias de Vargas (2008) y el desarrollo de competencias gerenciales de Delgado (2005). Dentro de la metodología aplicada, la investigación se desarrolló como una propuesta factible apoyada en una investigación de campo, así como la aplicación de dos instrumentos para la recolección de datos, los cuales fueron la entrevista estructurada y el cuestionario, aplicado a una muestra de 37 personas de una población de 243 individuos entre gerentes y visitantes médicos, adscritos a la gerencia de ventas.

El autor en su estudio concluyó que los principales problemas en la gerencia de ventas estaban asociados con la comunicación efectiva y el liderazgo. Para mejorar dicha situación se definió un modelo de formación gerencial que consta de cuatro etapas: identificación de las competencias, descripción de las competencias, fase de aplicación del modelo y desarrollo del plan de acción.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición de Desarrollo Gerencial

Las personas a lo largo de la vida se encuentran en un proceso constante de aprendizaje y desarrollo, y como lo expresa Chiavenato (2009), los procesos de desarrollo por los que pasa un individuo guarda una relación muy estrecha con la educación que recibe, así como también el desarrollo de personas no radica en solo suministrarle información para la adquisición de nuevos conocimientos, sino más bien brindarles la información que permita aprender nuevas actitudes y logre modificar hábitos y comportamientos herrados, para que así puedan ser más eficaces en el papel que les toca desempeñar dentro de la organización.

De igual forma encontramos a Villegas (2000), quien define el desarrollo gerencial como:

...un proceso educativo para gente adulta, fundamentado en teorías y prácticas de comprobadas validez, aplicada a situaciones reales de la organización. Es entendido que tal proceso educativo se orienta a la formación y desarrollo sistemático de los cuadros gerenciales y supervisorios partiendo de su desempeño, potencial, conocimientos y experiencias actuales, armonizándolos con las experiencias de la empresa y las del individuo como persona (p.4)

Tomando en cuenta lo antes expuesto se puede inferir que el desarrollo gerencial va a estar orientado al puesto determinado que se ocupa o se visualiza ocupar dentro de la organización, para el cual el individuo debe acumular una serie de conocimientos y experiencias previas que le permitan estar capacitado para enfrentar los distintos problemas que se puedan presentar, y lograr abordarlos de la mejor forma posible, generando ideas que logren la solución del mismo.

2.2.2 Propósito del Desarrollo Gerencial

Se encuentra orientado a la transformación integral de los gerentes de una organización, que permita lograr un óptimo funcionamiento y alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por su parte Villegas (2000), considera que dentro de los propósitos del desarrollo gerencial se encuentran:

- Que la organización cuente con gerentes capacitados para ocupar los cargos de más alto nivel y responsabilidad.
- Que la organización tenga seguridad y confianza en que sus gerentes impulsarán a la empresa hacia adelante, gracias y su preparación, ingenio y creatividad.
- Que la organización cuente con un ambiente de trabajo idóneo, donde se asegure que cada gerente tenga incrementos en su remuneración y beneficios de acuerdo al compromiso con la organización, a su crecimiento y al aprovechamiento de sus potencialidades para el beneficio de la empresa.

2.2.3 Técnicas del Desarrollo Gerencial

Existen varios tipos de técnicas que se pueden aplicar para lograr el desarrollo gerencial, tanto dentro como fuera de la organización, de acuerdo a lo estipulado por Alles, Martha (2005) las principales técnicas son las siguientes:

a) Técnicas de desarrollo dentro del trabajo:

- Coaching/Mentoring/Tutoría:

Consiste en que uno de los jefes o gerentes de la organización que se encuentre previamente capacitado en materia de coaching, funja como coach, mentor o tutor de sus subordinados, de manera que se genere a través de las enseñanzas diarias un aprendizaje continuo dentro de la organización.

- Rotación de puestos:

Se basa en la asignación temporal de un individuo a un puesto de trabajo que no es el que habitualmente ocupa, esto con la finalidad de mejorar las capacidades de ese trabajador, ya que en el puesto asignado adquirirá nuevos conocimientos y capacidades.

- Asignación a grupos o equipos especiales:

Dicha asignación puede ser adicional a las responsabilidades cotidianas o puede ser ocupando nuevas responsabilidades.

- Asignación a comités o nuevos proyectos:

Consiste en asignar a un grupo de personas a comités para realizar una labor específica que va orientada a la solución de problemas y que por lo general contribuyen a la realización de nuevos proyectos.

- Asignación como asistente de posiciones de dirección:

Se trata de asignar a una persona como asistente de un gerente relevante dentro de la organización, donde ocuparía una posición de staff ubicado inmediatamente por debajo de un ejecutivo de alto nivel, lo que le permitirá observar y aprender del comportamiento y de las decisiones que tome el gerente.

b) Técnicas de desarrollo fuera del trabajo:

- Cursos formales de capacitación:

Estos pueden variar desde cursos clásicos de capacitación hasta estudios de cuarto nivel seleccionados y financiados por la empresa.

- Lecturas guiadas:

Las lecturas de temas especializados, sugeridos por jefes, mentores, tutores o una persona especializada dentro de la organización contribuyen a la adquisición de conocimiento y capacidades que impulsan el autodesarrollo.

- Capacitación on line:

Posee dos grandes ventajas, la primera es que la persona no necesita trasladarse a ningún sitio específico para recibir la capacitación y la segunda es la flexibilidad en el horario ya que la capacitación puede ser tomada en cualquier momento.

- Método de estudio de casos:

Consiste en asignarle casos para resolver fuera del trabajo, donde por lo general no poseen una única solución y esto sirve para generar discusiones grupales que deben estar dirigidas por un moderador experto en el tema.

- Juegos gerenciales:

Se trata de la simulación de una problemática específica, donde los participantes deben analizar la información disponible para en base a su criterio tomar la decisión más acertada posible.

2.2.4 Elementos del Proceso del Desarrollo Gerencial

Existen varios elementos que debe contener un proceso de desarrollo gerencial, Villegas (2000) considera que los elementos básicos son los siguientes:

- Contenido Filosófico:

Se refiere a ciertos principios y filosofías de operación de las organizaciones, diseñadas por sus fundadores, donde definen el papel que las personas deben ejercer de acuerdo al cargo que desempeñe.

- Políticas y Principios para el Desarrollo Gerencial:

Son los que se encargarán de estipular las formas de satisfacer las necesidades del desarrollo gerencial, así como determinar la versatilidad de los diversos instrumentos a utilizar. Es importante resaltar que las acciones de desarrollo son recursos que se aplican individualmente.

- Procedimientos para el Desarrollo Gerencial:

No es más que la metodología a emplear para implementar los procesos. Los procedimientos para el desarrollo se basan en cuatro aspectos fundamentales, el primero es el análisis de la estructura organizacional y funcional. Segundo, conocer a profundidad la fuerza de trabajo gerencial. Tercero, identificar los contenidos de las políticas y los procesos de desarrollo y su secuencia de aplicación. Y cuarto, la formulación de las estrategias de desarrollo enfocado en el alcance de los objetivos.

2.3 BASES LEGALES

A continuación se presenta los documentos que representan los aspectos legales que sustentan el desarrollo de la investigación planteada.

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En lo concerniente a la capacitación, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en los Art.79, 102 y 103 exponen textualmente:

- **Art.79:** “Los jóvenes y las jóvenes tienen derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo...”
- **Art.102:** “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria...”
- **Art.103:** “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...”

En estos artículos contempla el derecho a la educación, así como al pleno desarrollo de la personalidad, y a la formación de ciudadanos aptos.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras

En su Título V, donde específicamente en el Art. 296 expresa lo siguiente: “La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política”.

2.3.3 Ley del Estatuto de la Función Pública

La Ley del Estatuto de la Función Pública (2002:4-6,10,15-16) concibe la capacitación de la forma siguiente:

Título II, Capítulo IV:

- **Art. 10, numeral 5:** “...Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de planificación y desarrollo...”
- **Art. 13:** “Los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos de esta ley...”

Título III, Capítulo IV:

- **Art. 33, numeral 8:** “...Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño...”

Título V, Capítulo V:

- **Art. 63:** “El desarrollo de personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, que se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público”

- **Art. 64:** “El Ministerios de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas”
- **Art. 65:** “Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas...”

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

Esta Ley en el Título IV de los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, Art. 53, literal 2 habla de: “Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad...”

En toda actividad es importante formarnos y evaluar dicho desempeño para ejecutar las actividades adecuadamente y lograr los objetivos tanto personales como institucionales; además que ayudaría a evitar cualquier irregularidad, accidentes o enfermedades laborales, en caso que trabajen con químicos que pueda afectar su integridad física.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

De acuerdo a lo publicado en el portal de Intranet de PDVSA, el negocio de Exploración y Producción cuenta con un equipo comprometido con la valorización de los recursos hidrocarburíferos y su uso racional, con el fin de promover el desarrollo sustentable y el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo venezolano. Las operaciones de PDVSA se encuentran desplegadas en todo el territorio nacional y se distribuye en cuatro grandes divisiones: Occidente, Oriente, Centro Sur y Costa Afuera; la cuales a su vez están conformadas por 9 Distritos Sociales: 4 en Occidente, 3 en Oriente y 2 en Centro Sur.

Adicional a la distribución mencionada se creó una zona denominada Faja Petrolífera del Orinoco “Hugo Chávez Frías”, la se encuentra dividida en 4 grandes bloques como son: División Carabobo, División Ayacucho, División Junín y División Boyacá. La FPO se encuentra constituida por los estados Monagas, Anzoátegui, Bolívar, Guárico y Barinas; y es catalogada como la mayor reserva natural de petróleo del mundo, por lo que representa una zona de gran importancia en las actividades de Exploración y Producción de PDVSA.

2.4.1 División Carabobo, Faja Petrolífera del Orinoco “Hugo Chávez Frías”

A continuación se presenta la misión, visión, objetivos y estructura organizativa de la gerencia de la División Carabobo.

Misión: Explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos de la División Carabobo, en sintonía con el ambiente y las condiciones de seguridad adecuadas, con el personal capacitado y promoviendo mejoras tecnológicas;

a fin de cumplir con los compromisos establecidos en el Plan Siembra Petrolera, impulsando el desarrollo económico y social del país.

Visión: Ser reconocidos como la División de referencia, adscrita a la Dirección Ejecutiva de Producción en la PDVSA Socialista, por la explotación racional de los hidrocarburos, con tecnología de vanguardia, en armonía con el ambiente y articulados con las estrategias y los Planes de la Nación, impulsando el desarrollo económico y social del país.

Objetivos Estratégicos:

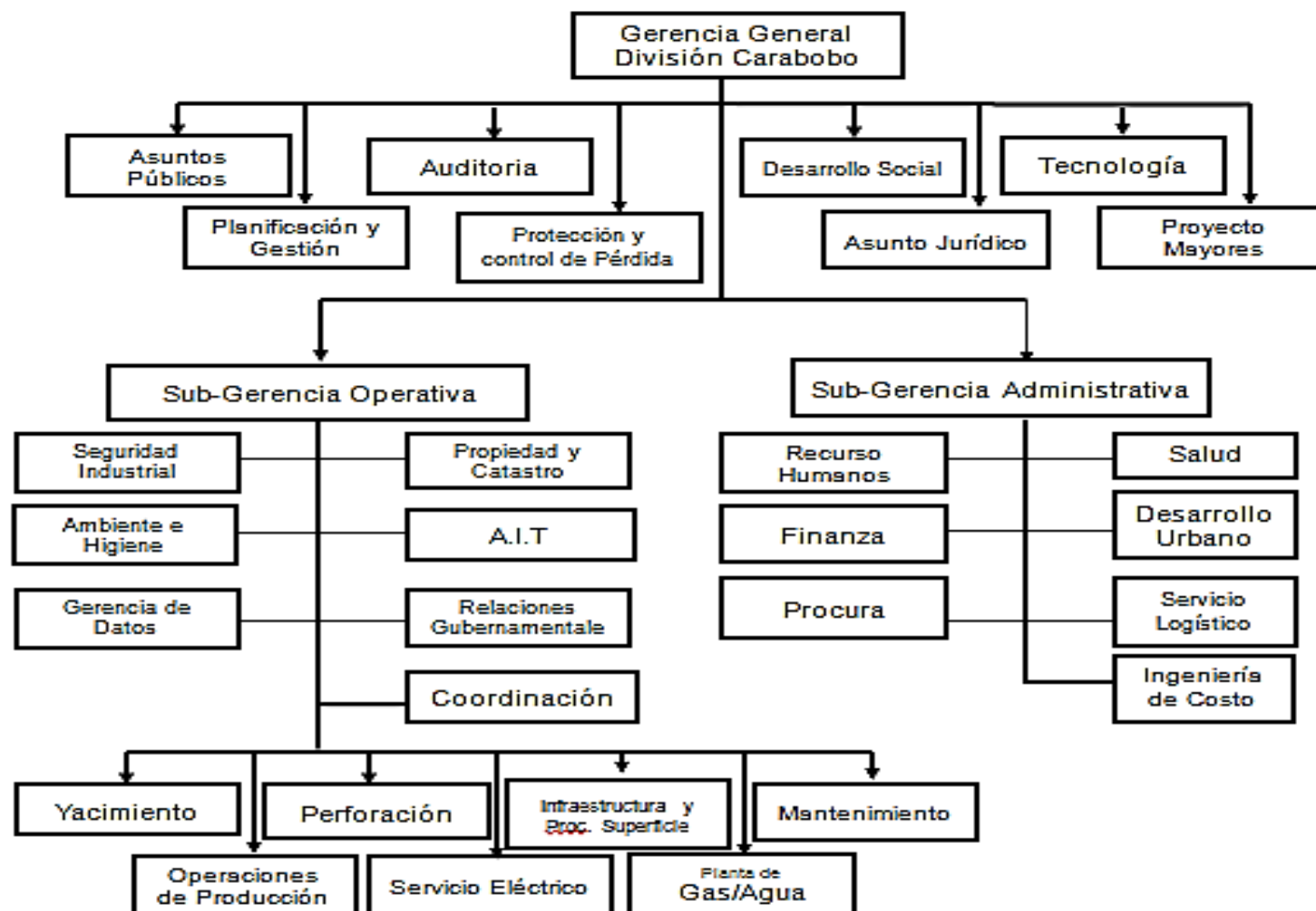
- Garantizar la entrega de nuestro producto bajo los requerimientos de costos, tiempo, cantidad y calidad establecidos por el cliente, con el mínimo impacto ambiental en las operaciones de Yacimiento, Extracción, Manejo y Procesamiento de crudo bajo los parámetros de seguridad e higiene ocupacional.
- Ejecutar proyectos y programas que permitan mantener, optimizar e incrementar la capacidad de infraestructura instalada, así como promover la incorporación de nuevas tecnologías a fin de mejorar los procesos.
- Desarrollar el Plan Referencial de los Activos, con metas específicas y los mecanismos para su control y seguimiento, alineados con el Plan de Negocios y el Plan de la Nación.
- Establecer sistemas de rendición de cuentas que permitan controlar la gestión global de Producción de la Faja Petrolífera del Orinoco, bajo la premisa de costo-rendimiento.
- Homologar las mejores prácticas y tecnologías de vanguardia, capitalizar el conocimiento y desarrollar el personal para obtener la autonomía y

soberanía tecnológica tanto en Extracción como Manejo de Procesamiento de Fluidos.

- Administrar de manera eficiente y eficaz el presupuesto de Costos y Gastos; a fin de garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Dirección Ejecutiva de la Faja Petrolífera del Orinoco.

Estructura Organizativa:

La estructura organizativa de la División Carabobo se encuentra conformada por 1 Gerencia General, 1 Subgerencia Operativa, 1 Subgerencia Administrativa y 29 Gerencias; es importante resaltar que cada Gerencia posee su propia subestructura donde contempla a los Superintendentes, Supervisores y Analistas de cada proceso.



2.4.2 Lineamientos establecidos en la normativa interna

Dentro de la normativa interna de PDVSA se encuentran establecidos los siguientes lineamientos, por los cuales debe regirse la capacitación del personal:

- Guía administrativa para la gestión de acciones de formación:

La detección de necesidades de formación: es un proceso mediante el cual los trabajadores de PDVSA pueden identificar y ratificar sus acciones de formación prioritaria, o de educación formal a corto y mediano plazo, que se traduzcan en el mejoramiento del desempeño en puesto que ocupan actualmente, a nivel individual, y como miembro de un equipo de trabajo dentro de la organización.

El plan de formación: es un conjunto de acciones, estructuradas secuencialmente y por niveles de aprendizaje, a desarrollar en un periodo de tiempo.

Programa de acciones educativas: consiste en una estructuración mensual, trimestral, semestral con la propuesta de acciones educativas requeridas para satisfacer las necesidades de formación de los trabajadores.

- Líneas generales de educación:

El proceso de educación 2016 tendrá como orientación estratégica la formación dirigida a la adquisición y fortalecimiento de las competencias ciudadanas, eje socio-político de la educación, así como la formación y

capacitación técnica, aunada a la educación que habilita el desempeño del trabajador para garantizar una adecuada eficiencia en el puesto actual, así como en posiciones futuras o nuevos proyectos. La ejecución de las acciones de formación estará basada en la revisión y adecuación del ejercicio de Detección de Necesidades de Formación DNF.

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

Las variables según Freeman L. (1971), establece que son “... Características que son observables de algo que son susceptibles de adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías...”. En todo proceso de investigación cumplen un papel fundamental, de hecho siempre se opera con ellas. Las variables presentan dos características primordiales, primero, ser características observables de algo, y segundo, ser susceptibles de presencia, ausencia, variación o cambio con respecto a la relación al mismo o diferentes objetos.

Operacionalización de las Variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
Diagnosticar la realidad actual en cuanto a los procesos de desarrollo gerencial en la División Carabobo.	Procesos de Desarrollo gerencial	Conjunto de acciones que permite implementación de la técnica moderna que procura fortalecer a través de la formación las habilidades gerenciales, con el propósito de mejorar los niveles de desempeño de los gerentes.	Políticas aplicadas actuales en cuanto al desarrollo gerencial.	Frecuencia del desarrollo gerencial. Modalidad del Desarrollo Gerencial
			Procedimientos aplicados actualmente en cuanto al desarrollo gerencial	Diagnóstico de Necesidades Diseño del desarrollo gerencial Conducción del desarrollo gerencial
			Mecanismos de evaluación de los procesos de desarrollo gerencia actuales	Indicadores de gestión aplicados para evaluar el proceso

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
Identificar los perfiles del gerente en la División Carabobo.	Perfiles de gerentes	Conjunto de competencias peculiares que caracterizan a los gerentes	Capacidad	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
			Conocimientos	Conocimientos definir políticas, normas, teorías, aplicación de funciones organizacionales
			Habilidad	Habilidades para liderizar Habilidad para expresarse de manera asertiva Habilidad para persuadir Habilidades para dirigir equipos
			Experiencia	Periodos de tiempo en el ejercicio, equivalente a conocimiento
			Características personales	Características físicas y mentales

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
Determinar las brechas de formación de los gerentes en la División Carabobo	Brechas de formación gerencial	Necesidades de formación identificadas que sustentaran el sistema de desarrollo gerencial	Identificación de brechas de formación	Descripción de competencias laborales Evaluación de desempeño Determinación de Debilidades de desempeño

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
Establecer los criterios técnico-administrativos que fundamentarán el sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo.	Criterios técnicos - administrativos que fundamentaran el sistema de desarrollo gerencial	Los elementos que sustentaran el sistema de desarrollo gerencial	Fase de insumo	Detección de necesidades de desarrollo Diagnostico de la organización Soporte del diseño del sistema de desarrollo Programas de desarrollo
			Fase de procesamiento	Metodología del sistema de desarrollo Aplicación del desarrollo gerencial Programa de implementación
			Fase de resultado	Evaluación de resultados Retroalimentación del proceso Estrategias futuras para la evaluación del sistema

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro del proceso de investigación, la metodología representa las técnicas o métodos a emplear en la investigación planteada y las cuales se desarrollan en función de las interrogantes formuladas en el planteamiento del problema y los objetivos de investigación; de igual forma en el presente capítulo se identificará: tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, población, técnicas de recolección de datos e instrumentos de recolección de datos.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se considero que el tipo de investigación es un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, puesto que una vez identificado, y analizado el problema objeto de estudio, se elaborará un Sistema de Desarrollo Gerencial en la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco.

De acuerdo a lo estipulado por Arias (2006) se entiende por Investigación de Campo como:

... la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

Del mismo modo Hurtado (2008) define el proyecto factible o investigación proyectiva como:

La elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir con base en los resultados de un proceso investigativo (p. 73)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación planteado fue de tipo descriptiva, ya que se basa en la interpretación de la realidad tal como es, trabaja sobre la realidad de los hechos y donde la característica fundamental es presentar la descripción de la problemática planteada de la forma más exacta posible.

Tamayo (2005) afirma que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 46).

En este orden de ideas Arias (2006) define la investigación descriptiva como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 24).

Basado en estas definiciones, se estableció que la investigación es de nivel descriptiva, donde se observó y analizó la situación actual, permitiendo generar un diagnóstico sobre la problemática planteada referente al Desarrollo Gerencial que presenta en la División Carabobo.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Hernández, Fernández y Batista (2006) establecen que el enfoque cuantitativo “...usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

Siguiendo el enfoque cuantitativo la presente investigación planteada se posiciona en el espectro de diseño no experimental transeccional, debido a que no se manipulan las variables de forma intencional y el estudio se realiza en un intervalo de tiempo determinado.

Hernández, Fernández y Batista (2006) definen estos términos no experimental como: “...se trata de estudios donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre las otras variables” (p. 205). Y transaccional como: “...su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 208)

3.4 POBLACIÓN

La población según Arias (2006) se define como “...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). De igual forma Arias (2006) define la muestra como “...un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

En este orden de ideas para la presente investigación tiene como población o unidad de estudio todo el personal que ocupa puestos Gerenciales

en la Estructura Organizativa de la División Carabobo, el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 1 Distribución de la Población de estudio

ESTRATOS	Nº DE PERSONAS
GERENCIA GENERAL	1
SUBGERENCIA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA	2
GERENCIAS	29
TOTAL	32

Tomando en cuenta que se trata de una población finita y accesible para ser objeto de estudio por parte del investigador, será analizada en su totalidad.

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo a lo planteado por Arias (2006) se entiende por técnicas de recolección de datos “...el procedimiento o forma particular de obtener los datos o información” (p. 67).

De igual forma de Canales, de Alvarado y Pineda (1994) establecen que la encuesta “consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionado con ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias” (p.129)

En este orden de ideas la presente investigación se apoyo en la encuesta como procedimientos para la obtención de información.

3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo a las técnicas de recolección de datos, los instrumentos empleados en la presente investigación será el cuestionario de la encuesta, con preguntas cerradas de selección simple, a las cuales se les aplico la escala de Likert.

Según de Canales, de Alvarado y Pineda (1994) establecen que el cuestionario:

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por si mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable de recolectar la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra. (p. 132)

3.7 PRUEBA PILOTO

Consiste en la realización de una prueba previa a los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, de manera que se pueda verificar si los resultados obtenidos son consistentes.

En este orden de ideas Tamayo (2005) establece que "...a fin de estar seguros de la consistencia y validez del diseño metodológico es conveniente someter los instrumentos y las técnicas a una prueba previa, la cual nos asegura su confiabilidad" (p. 212).

3.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Según Hernández, Fernández y Batista (2006) establecen que la validez “...se refiere al grado en que un instrumento realmente la variable que pretende medir” (p. 277).

En este trabajo de investigación se procederá a validar el instrumento a través de un panel de expertos, quienes revisaran el instrumento a fin de que cumpla con la finalidad establecida, es decir que las variables de estudio presentes en el cuestionario puedan ser medidas con suficiente exactitud.

De acuerdo a lo establecido por Hernández, Fernández y Batista (2006) la confiabilidad del instrumento “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultado iguales” (p. 277).

La determinación del grado de confiabilidad de los instrumentos a emplear en la presente investigación se calculará en base al coeficiente alfa de Cronbach. de acuerdo a Warner (2008) Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes (p. 854).

Alpha es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir

de 0,80. Para la confiabilidad del instrumento será seleccionada una muestra de diez (10) miembros de la población que se escogerán enteramente al azar.

La fórmula estadística para calcular el coeficiente de confiabilidad alfa (α) Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right], \text{ De donde}$$

S_i^2 , Es la varianza del ítem i,

S_t^2 Es la varianza de la suma de todos los ítems y

k Es el número de preguntas o ítems.

Una vez aplicado el cuestionario en la muestra piloto establecida, se determinó un alfa (α) Cronbach igual a 0,93, estableciéndose una excelente confiabilidad. (Ver anexo 2)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

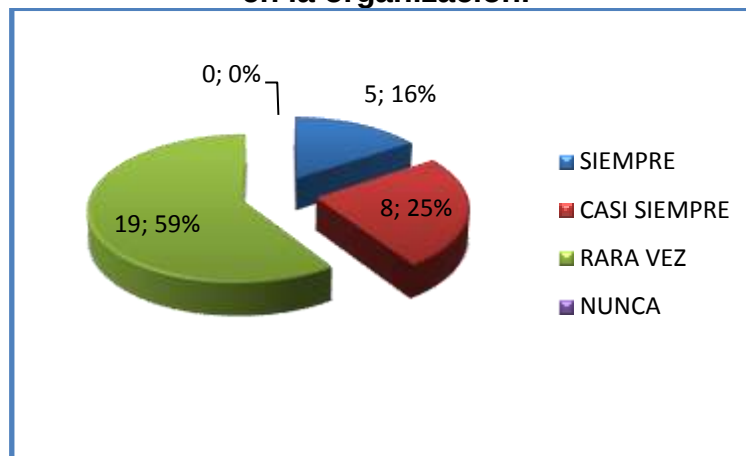
En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente en este Trabajo de Grado permitió obtener resultados específicos que fueron analizados e interpretados.

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL EN CUANTO A LOS PROCESOS DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIVISIÓN CARABOBO.

A fin de presentar los resultados que permitirán establecer el comportamiento actual de la organización en cuanto al desarrollo gerencial, se presento a la población objeto de estudio que para este caso estuvo representada en treinta y dos gerentes, un cuestionario estructurado por las dimensiones establecidas para abordar la variable proceso de desarrollo gerencial actual estas son: Políticas aplicadas actualmente en cuanto al Desarrollo Gerencial, Procedimientos y Mecanismos de evaluación aplicados actualmente en cuanto al Desarrollo Gerencial. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Dimensión políticas aplicadas actualmente en cuanto al Desarrollo gerencial:

Gráfico 1 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a la realización programas de desarrollo gerencial en la organización.



Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

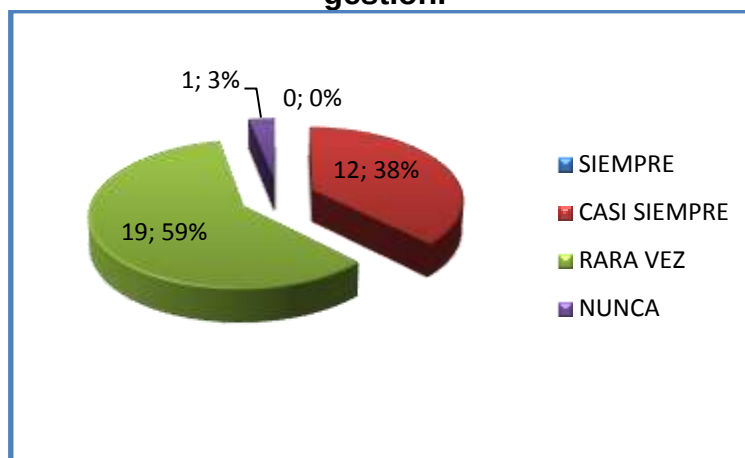
Es importante señalar que un porcentaje superior (59%) ha considerado la opción rara vez se realizan programas de desarrollo gerencial, 25% opino que casi siempre y 16% siempre. Los gerentes reconocen el hecho que la organización si presenta y realiza estrategias de formación pero que el carácter sistemático del mismo es lo que repercute en la percepción no tan positiva de los gerentes.

En el proceso de desarrollo de persona, se describe a una herramienta de la gestión de recursos humanos que consiste en no solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser mas eficaces en lo que hacen:

formar es mucho mas que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Según lo señalado esta herramienta es vital para el ejercicio de un liderazgo transformado que pueda generar en sus supervisados los mecanismos que le permitan crecer, transformar a través de la participación en cada uno de los procesos de la organización, es aquí donde el desarrollo gerencial juega un papel preponderante. Se evidencia que en la organización actualmente no se cuenta con una estructura que garantice el desarrollo gerencial basado en los principio de oportunidad y pertinencia.

Gráfico 2 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si cuando planifican el desarrollo gerencial es considerada las áreas de mayor debilidad dentro de su proceso de gestión.



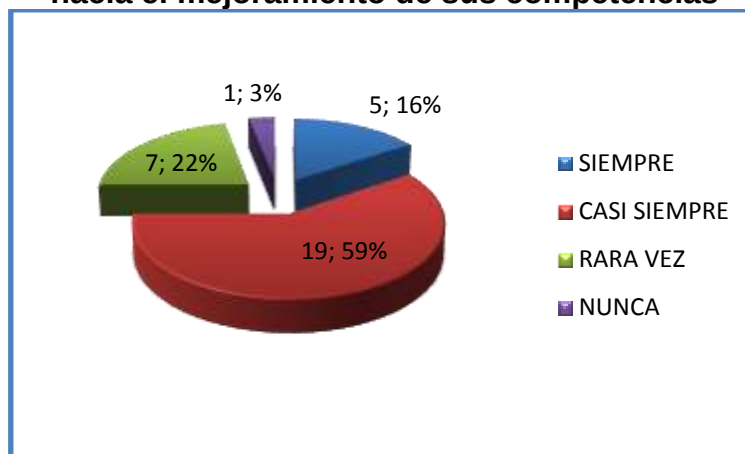
Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Esta categoría referida a la planificación en función áreas débiles del proceso de gestión, se encuentran ante la percepción de los gerentes ubicada en niveles pocos aceptables, tal se observa cuando manifiestan entre 59% rara vez y 38% casi siempre y sólo 3% ha manifestado que siempre.

Uno de los insumos, quizás el más importante para el proceso de desarrollo es el considerar las necesidades reales de desarrollo y estas serían ciertamente las debilidades que presentan los gerentes en sus procesos de gestión, Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de desarrollo son las carencias de preparación profesional de las personas. Cuando el desarrollo localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los gerentes según el caso que atendemos, para la organización y, sobre todo, para el cliente interno y externo, debe ser una actividad continua y constante.

A partir del perfil del gerente, determinar cuales son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El no realizar el proceso de identificación clara de debilidades podría incidir en fallas profundas dentro del proceso de desarrollo y que para nada este permita generar transformación el gerente.

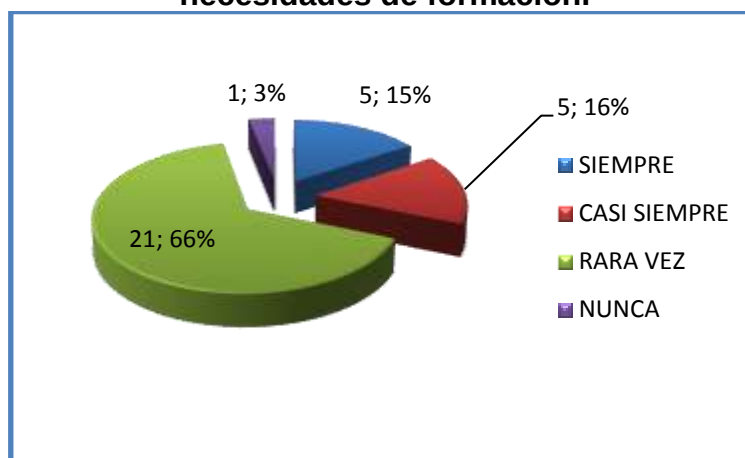
Gráfico 3 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si los programas de desarrollo están direccionado hacia el mejoramiento de sus competencias



Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Ante este resultado se evidencia que los gerentes consideran que casi siempre 59% los programas de desarrollo están direccionado hacia el mejoramiento de sus competencias, 16% siempre, 22% rara vez y 3% nunca. Es importante señalar que actualmente la organización ha ido generando un proceso hacia la gestión del personal basada en competencia, lo que ha permitido que se generen formación en competencias, lo que realmente es importante es que este proceso cumpla con las especificaciones de un excelente proceso de desarrollo gerencial, que sea considerado el perfil del cargo, realizar análisis organizacionales y por otro lado se realicen evaluaciones de desempeño que permitan establecer fortalezas y debilidades en el ejercicio de las funciones, esto con el fin de generar un diagnostico de necesidades de desarrollo.

Gráfico 4 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si los programas de desarrollo de la empresas suelen aplicarse obedeciendo a un proceso de detección de necesidades de formación.

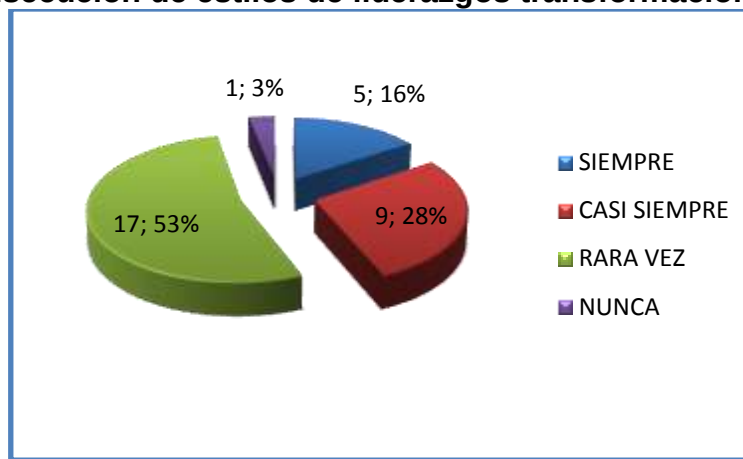


Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Un alto porcentaje de los consultados 66% considera que rara vez la empresas suelen aplicar un proceso de detección de necesidades de formación para la formulación de los programas de desarrollo, mientras que 16% indica que casi siempre, el 15% siempre y 3% nunca. Existe una variedad de proceso que permiten detectar necesidades de formación entre los cuales tenemos, uno de estos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales, etc. Otro método para determinar las necesidades de entrenamiento es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización. Las personas informan clara y efectivamente que tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método incluye la visión de futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos nuevos procesos para fabricar los productos o servicios de la organización, nuevos productos y servicios o

desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades.

Gráfico 5 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si el desarrollo gerencial aplicado en la organización genera las habilidades y destrezas requerida para la consecución de estilos de liderazgos transformacionales.

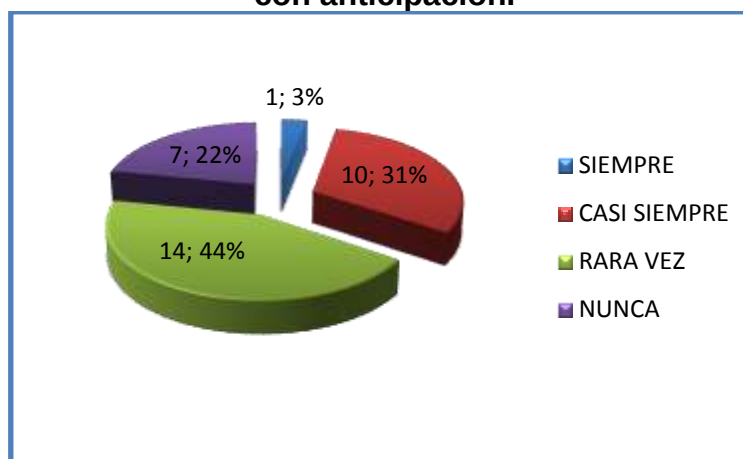


Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Se evidencia que los gerentes consideran que el desarrollo que se esta proporcionando en la actualidad, no garantiza que se apalanque en la organización un estilo de liderazgo transformacional que se fundamenta en garantizar el poder realizar trabajos con autonomía y responsabilidad competencias muy relacionadas con el empoderamiento o delegación, implica delegar poder y autoridad a los trabajadores y de conferirles el sentimiento de ser parte principales de su propio trabajo, lo que genera compromiso y sentido de pertenencia. Constituye una herramienta muy poderosa para el logro de las metas que tiene una organización, lo que es bastante evidente si se piensa que un grupo de empleados que siente que son los verdaderos protagonistas de su quehacer y no meros autómatas que hacen lo que les indican, tendrán más compromiso y por tanto más entrega hacia su trabajo.

Este estilo de liderazgo permite que se proporcionen a los colaboradores herramientas para crecer y generar valor a la organización, los resultados muestran que no se puede garantizar, ya que 53% opina que rara vez se lograría, 28% casi siempre, 16% siempre y 3% nunca.

Gráfico 6 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si el proceso de formación están programados con anticipación.



Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

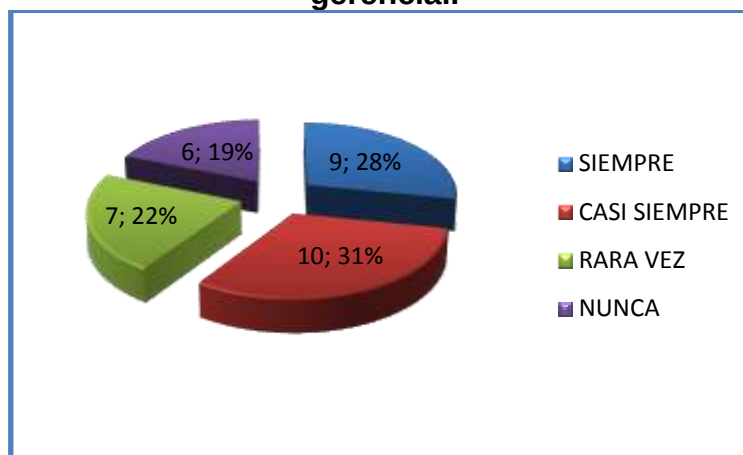
La planificación de los procesos de desarrollo gerencial, es fundamental ya que permite considerar desde la perspectiva futura la necesidad de formación requerida, es de gran importancia que para garantizar el éxito es necesario que se pueda contar con un inventario de necesidades de formación. La visión de alcance futuro es estratégica y permite proporcionar las herramientas de dirección y gestión necesarias para ser ejecutivos destacados. Desarrolla las habilidades, la creatividad y el espíritu emprendedor en la gestión organizacional.

Según lo obtenido con la aplicación del instrumento 44% de los encuestados consideran que rara vez los proceso de formación están

programados con anticipación, 22% opina que nunca, 31% considera que casi siempre y 3% informa que siempre. La tendencia es desfavorable hacia el proceso de planificación lo que incide forma negativa en el proceso de Desarrollo gerencial, generado en la gerencia.

Dimensión Procedimientos aplicados actualmente en cuanto al desarrollo gerencial

Gráfico 7 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a si realizan evaluación de desempeño al personal gerencial.

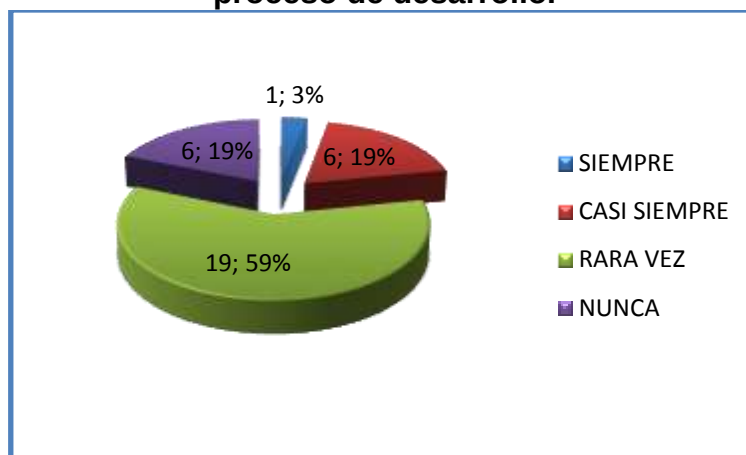


Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

La mayoría de los gerentes han considerado que se realiza la evaluación de desempeño, así lo consideran los que escogieron las alternativas siempre y casi siempre que en total representan 59% de la población, mientras que 22% opina que rara vez realizan la evaluación y 19% opina que nunca. La aplicación de la evaluación de desempeño como proceso gerencia que permite el poder establecer el nivel de cumplimiento de las funciones, tareas y procesos, que además permite el poder establecer las debilidades y fortalezas en la ejecución del puesto.

Es evidente que si estos resultados son sistematizados, se podrá contar con un inventario objetivo de las necesidades traducidas en debilidades de la formación de los gerentes, lo que permite tener insumos adecuados para la realización del proceso de desarrollo gerencial, garantizándose el éxito en la ejecución de los programas.

Gráfico 8 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en cuanto a, son informados de la planificación anual del proceso de desarrollo.

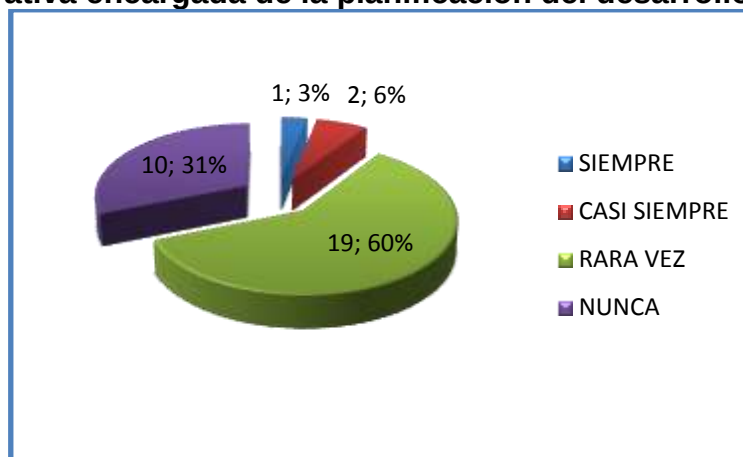


Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Estos resultados están en correspondencia con el gráfico nº 6, por cuanto el conocimiento de la planificación anual del proceso de desarrollo depende de un enfoque sistémico que se tenga, siendo la divulgación y comunicación del mismo una etapa del proceso de desarrollo gerencial, permitiéndose que los involucrados puedan conocer con anticipación las actividades en las que estarían involucrados, para así poder tomar todas las previsiones necesarias para garantizar que la actividad no se afecte producto del desconocimiento.

Los resultados obtenidos indican que 59% de los gerentes consideran que rara vez son informado, representando este proceso determinante para garantizar el éxito del desarrollo gerencial, ya que permite que los involucrados se interesen en el proceso.

Gráfico 9 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en con respecto a si se encuentra en contacto con la unidad administrativa encargada de la planificación del desarrollo gerencial.

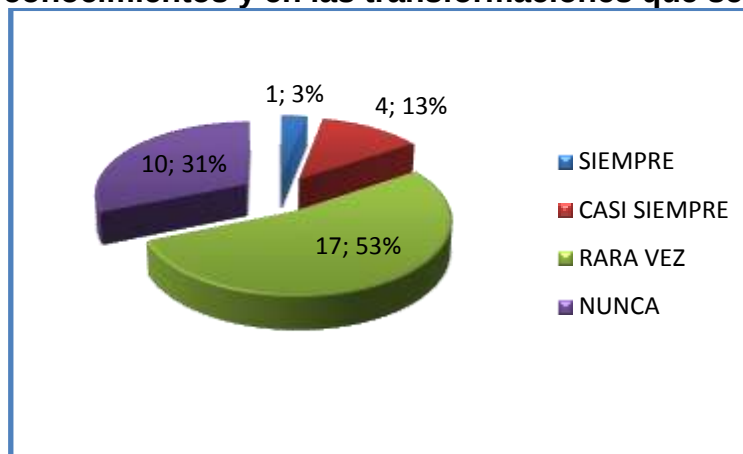


Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Los resultados obtenidos dan muestra que alta proporción de los entrevistados 91% opinan de forma desfavorable (rara vez, nunca) con respecto a si generan contacto con la unidad administrativa encargada de la planificación del desarrollo gerencial mientras 6% opina que casi siempre y 3% siempre. Debe existir una retroalimentación permanente entre la unidad que solicita la formación o desarrollo y la unidad que lo requiere, esto permitiría mantener actualizada las necesidades y un flujo permanente para la planificación de los procesos.

Dimensión mecanismos de evaluación de los procesos de desarrollo gerencial actual

Gráfico 10 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en con respecto a si posterior a recibir formación es evaluado en sus conocimientos y en las transformaciones que se generan

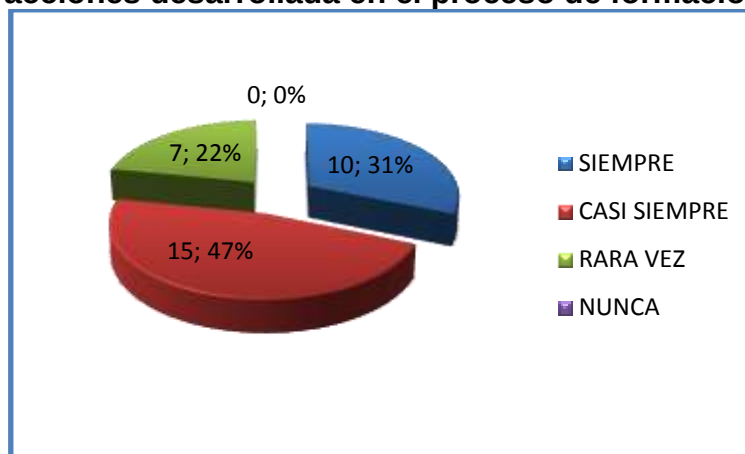


Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Los procesos de evaluación posteriores al proceso de formación es fundamental, permiten poder establecer los avances, cambios y mejoras en el comportamiento, es a través de este proceso que se puede verificar si el proceso de formación cumple con los objetivos planteados al iniciarse y si es satisfactorio para el participante y para la organización. La opinión de los gerentes evidencia que estos raras veces son evaluados así lo manifestó 53% de los encuestados, 31% indica que nunca los evalúan, mientras 13% que casi siempre y 3% siempre son evaluados los resultados de la formación.

Es importante señalar que estos resultados representan una situación desfavorable para el proceso de desarrollo actual, ya que no existen mecanismos que permitan verificar o generar control para tomar decisiones en cuanto a si se esta realizando un proceso adecuado.

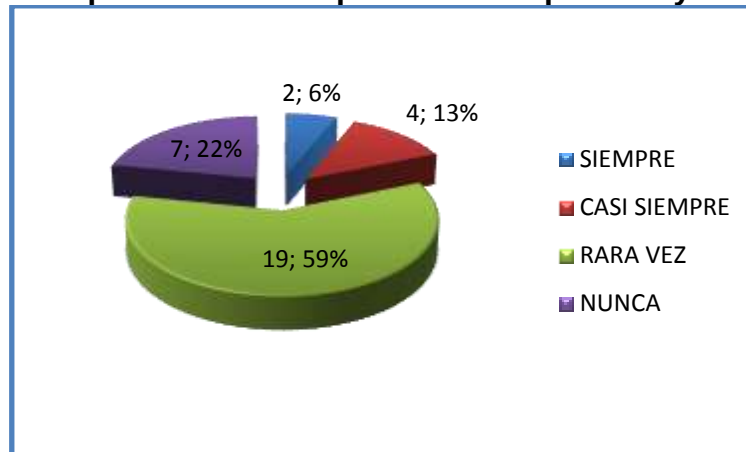
Gráfico 11 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en con respecto existen indicadores de gestión para medir las acciones desarrollada en el proceso de formación



Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Estos resultados presentan tendencia hacia lo favorable cuando 47% encuestados indican que respecto existen indicadores de gestión para medir las acciones desarrollada en el proceso de formación, 31% siempre y 22% rara vez. Es importante que los procesos de gestión sean medidos a través de los indicadores para así poder establecer estándares de rendimiento y necesario para medir la efectividad de los procesos, y poder generar a partir de estos resultados los procesos correctivos necesarios en caso tal que existan desviaciones, esto con el fin de garantizar una gestión exitosa.

Gráfico 12 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los gerentes en con respecto a considerar el proceso de desarrollo gerencial aplicado en la empresa como oportuno y novedoso



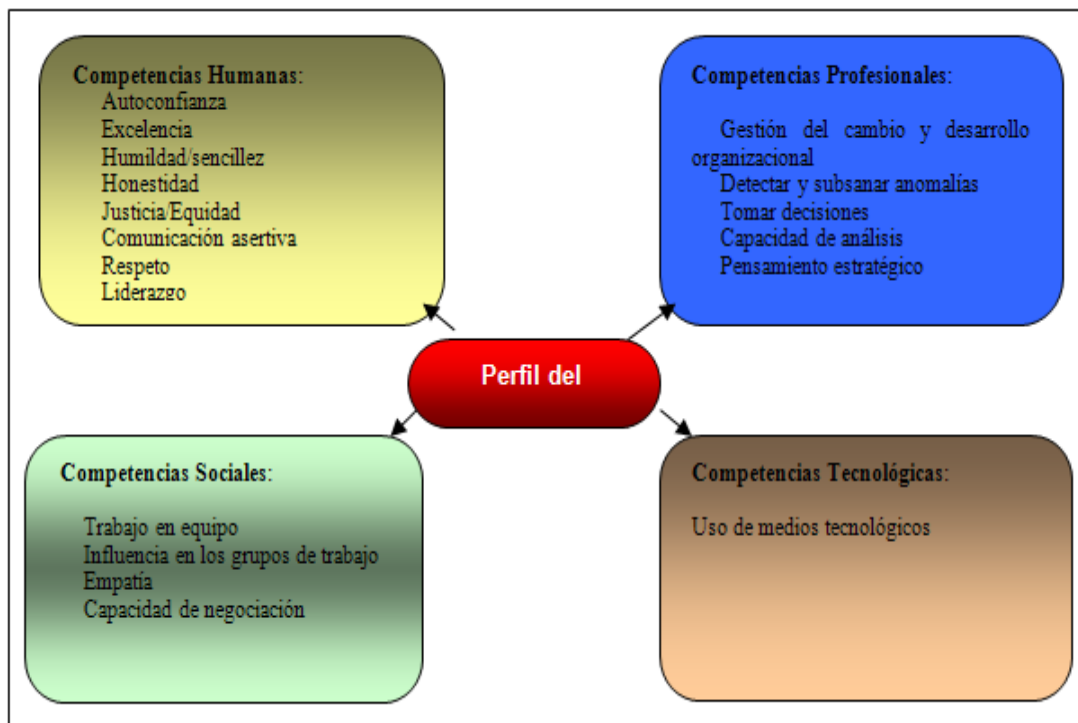
Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Los resultados obtenidos evidencian, la necesidad de revisar los procesos de desarrollo gerencial aplicados actualmente en la gerencia, dado a estos resultados la opinión tiende hacía los criterios negativos 59% opina rara vez el proceso de desarrollo gerencial aplicado en la empresa es oportuno y novedoso, 22 % opina que nunca, 13% casi siempre y 6% siempre.

Los procesos de desarrollo gerencial, van dirigidos a la obtención de una serie de conocimientos y experiencias previas que permitan a los gerentes estar capacitados para enfrentar los distintos problemas que se puedan presentar, y lograr abordarlos de la mejor forma posible, generando ideas que logren la solución del mismo.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES DEL GERENTE EN LA DIVISIÓN CARABOBO

Una vez analizados los procesos de aplicación de niveles gerenciales aplicados en la División Carabobo, se pudo determinar una serie de competencias necesarias para la definición del perfil gerencial, a continuación de presenta el diccionario de competencias el mismo obedece a la definición de las competencias gerenciales identificadas como claves para el perfil gerencial de la División Carabobo. El perfil del directivo esta estructurado por competencias humanas, profesionales, sociales y tecnológicas.



Cuadro 2 Competencia detectadas para Perfil del gerente

Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2018

Diccionario de Competencias:

Competencias Humanas:**Autoconfianza:**

Crear sus propias responsabilidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.

Excelencia:

Es la capacidad de encaminar todos los esfuerzos de la organización hacia la consecución de los objetivos, actuando con velocidad y sentido de urgencia, altos niveles de calidad ante los escenarios cambiantes que pueda presentar la industria, la economía o las mismas necesidades y expectativas del cliente.

Humildad/sencillez:

Este valor cobra sentido, cuando verdaderamente el trabajador se siente parte de la empresa. Es la cualidad del ser humano mediante la cual la persona es modesta y no se preocupa por sí misma si no por los demás, por los que lo rodean.

Honestidad:

Implica el reconocimiento de las limitaciones propias del trabajador y el aprovechamiento de sus fortalezas. Representa la congruencia entre lo que dices, piensas y haces. Va más allá de ser veraz y correcto, es una actitud que se traduce en tu comportamiento hacia tus compañeros, superiores y la empresa en general.

Justicia/equidad:

Entendemos que cada quien recibe lo que le corresponde. Justicia es pagar un salario justo, vender y comprar a precios equitativos, otorgara el mismo trato y oportunidad a hombres y mujeres. Es un principio que fortalece la convivencia dentro y fuera de nuestra empresa.

Comunicación asertiva:

Se refiere a la capacidad de poder expresar de forma clara, coherente y precisa las inquietudes, peticiones y necesidades laborales, independientemente del nivel organizacional en el que interactúe.

Respeto:

Para lograr una adecuada y óptima convivencia entre todos, se requiere de la práctica del respeto como principio rector. El respeto se traduce en disciplina, obediencia y consideración hacia los demás.

Liderazgo:

Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporcionan puntos de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.

Competencias Profesionales:

Gestión del cambio y desarrollo organizacional:

Se refiere a la habilidad global de reconocer e implantar las adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad de una persona.

Detecta y subsana anomalías

Es la capacidad de entender y organizar diferentes variables con el objetivo de idear y ejecutar soluciones para una determinada problemática, ya sea presente o futura, y que conlleva a la satisfacción del personal o restauración del equilibrio institucional.

Toma de decisiones

Esta orientada al análisis de una situación en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

Capacidad de análisis (análisis de problemas y auditorías)

Hace referencia a la habilidad que tiene una persona para establecer prioridades y organizar el trabajo mediante un criterio lógico y de sentido común; permitiéndole identificar, analizar, discriminar, evaluar y coordinar o establecer conexiones entre datos importantes.

Pensamiento Estratégico

La capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño o descubrir las implicaciones de una situación en distintos pasos de causalidades. La capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades racionales fundamentadas, identificar las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos y anteceder al futuro.

Competencias sociales:**Trabajo en equipo:**

Es la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente. Para este grupo de administrativos, el trabajo en equipo involucra la comprensión y empatía sobre el hecho de como repercuten o benefician las acciones individuales en la consecución de los resultados grupales.

Influencia en los grupos de trabajo:

Es la habilidad para desarrollar, conducir y consolidar equipos de trabajo, para coordinar diferentes estilos de colaboradores y encontrar la forma óptima para su manejo y motivación. Implica el desarrollo de la empatía y sensibilidad hacia los problemas de los demás. Involucra la creación de un ambiente laboral agradable.

Empatía:

La empatía implica intentar entender a los demás. Es la habilidad de escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos, asuntos implícitos o no del todo expresados. Los demás pueden ser personas, grupos o instituciones.

Capacidad de negociación:

La competencia negociación conlleva el establecimiento de una relación con una o varias partes en relación a un asunto determinado con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

Competencias tecnológicas:**Uso de medios tecnológicos:**

Aquellas habilidades necesarias para gestionar y emplear todos aquellos recursos tecnológicos necesarios para el diseño y desarrollo de la teleformación desde un punto de vista técnico (Internet, herramientas de

comunicación sincrónica y asincrónica, así como herramientas de autor: diseño gráfico, de páginas Web, etc.).

Una vez establecidos formalmente los Diccionarios de Competencias y comportamientos que reflejan la filosofía, valores y objetivos estratégicos de la División. Estos diccionarios son el punto de partida para la generación de del desarrollo gerencial.

4.3 DETERMINACIÓN DE LAS BRECHAS DE FORMACIÓN DE LOS GERENTES EN LA DIVISIÓN CARABOBO.

Ante la propuesta de un nuevo perfil gerencial para la División Carabobo, PDVSA, se sugiere someter a la consideración de las unidades correspondientes para su debida revisión, consideración y aprobación. Una vez cumplido con este proceso es necesario aplicar un proceso de evaluación de desempeño inmediata ajustada a los criterios determinados para así poder contar con un inventario real y objetivos de las necesidades o brechas de formación.

De manera general se sugiere que las brechas iniciales para un nuevo gerentes se remitan a la propuesta que plantea las Competencias bases para el nivel gerencial las cuales se describen a continuación: Competencias Humanas que corresponde a: Autoconfianza, Excelencia, Humildad/sencillez, Honestidad, Justicia/Equidad, Comunicación asertiva, Respeto y Liderazgo; Competencias Profesionales: Gestión del cambio y desarrollo organizacional, Detectar y subsanar anomalías, Tomar decisiones, Capacidad de análisis, Pensamiento estratégico; Competencias Sociales: Trabajo en equipo, Influencia en los grupos de trabajo, Empatía, Capacidad de negociación y Competencias Tecnológicas: Uso de medios tecnológicos

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La organización actualmente no cuenta con una estructura que garantice que es desarrollo gerencial basado en los principio de oportunidad y pertinencia.
- ✓ En la actualidad no se realiza un proceso de identificación clara de debilidades en el ejercicio, esto incide en fallas profundas dentro del proceso de desarrollo gerencial.
- ✓ Para realizar el proceso de desarrollo gerencial es necesario determinar perfil del cargo, realizar análisis organizacionales y por otro lado se realicen evaluaciones de desempeño que permitan establecer fortalezas y debilidades en el ejercicio de las funciones, esto con el fin de generar un diagnostico de necesidades de desarrollo.
- ✓ En la Dvisión Carabobo, PDVSA, no suele aplicarse un proceso de detección de necesidades de formación para la formulación de los programas de desarrollo.
- ✓ Los gerentes consideran que el desarrollo que se esta proporcionando en la actualidad, no garantiza que se apalanque en la organización un estilo de liderazgo transformacional.
- ✓ La tendencia es desfavorable hacia el proceso de planificación lo que incide forma negativa en el proceso de Desarrollo gerencial, generado en la gerencia.
- ✓ Se aplica la evaluación de desempeño como proceso gerencial que permite el poder establecer el nivel de cumplimiento de las funciones,

tareas y procesos, que además es un mecanismo idóneo para establecer las debilidades y fortalezas en la ejecución del puesto.

- ✓ Los gerentes no son informados acerca de las actividades programadas en cuanto a su proceso de desarrollo, siendo esto de gran necesidad porque permite que los involucrados se interesen y comprometan con el proceso.
- ✓ No se genera una retroalimentación permanente entre la unidad que solicita la formación o desarrollo y la unidad que lo requiere, incidiendo en la poca actualización de las necesidades y del flujo permanente de información como insumo para la planificación de los procesos formación gerencial.
- ✓ No existen mecanismos que permitan realizar la evaluación de la formación en el puesto de trabajo, para tomar decisiones en cuanto a si se esta realizando un proceso adecuado.
- ✓ Es importante que los procesos de gestión sean medidos a través de los indicadores, para así poder establecer estándares de rendimiento y necesario para medir la efectividad de los procesos, y poder generar a partir de estos resultados los procesos correctivos necesarios en caso tal que existan desviaciones, esto con el fin de mejorar el desarrollo gerencial.
- ✓ Se determina la necesidad de revisar los procesos de desarrollo gerencial aplicados actualmente en la división y más aún cuando estos van dirigidos a la obtención de una serie de conocimientos y experiencias previas que permitan a los gerentes estar capacitados para enfrentar los distintos problemas que se puedan presentar, y lograr abordarlos de la mejor forma posible

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco

6.2 PRESENTACIÓN DEL SISTEMA

Después de identificar y clasificar las necesidades de capacitación del personal gerencial de cargos medios objeto de este estudio, se puede definir un Sistema de Desarrollo Gerencial como los procedimientos que abordados bajo un enfoque sistémico/estratégico y la combinación de técnicas tanto individuales como colectivas, garantizan la presencia en cada puesto gerencial, de una persona preparada, motivada, sana y segura, que pueda desempeñar sus funciones a cabalidad, con los más altos estándares exigidos por la organización y el mercado en el que se encuentra; y como consecuencia pueda obtener los resultados esperados y sea capaz de alcanzar la metas y objetivos propuestos por la organización.

La propuesta del Sistema de Desarrollo Gerencial consiste en un modelo que va dirigido a los gerentes de la División Carabobo pertenecientes a la Faja Petrolífera del Orinoco, donde se persigue a través de mecanismos de capacitación, el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales que contribuyan con el aumento del capital intelectual, la motivación y el desarrollo integral del capital humano de la organización.

6.3 OBJETIVOS DEL SISTEMA

6.3.1 Objetivo general

Proporcionar a la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco de un sistema de desarrollo gerencial.

6.3.2 Objetivos específicos

- Permitirle al personal gerencial adquirir nuevos conocimientos de las funciones y responsabilidades de un gerente aún en transición.
- Lograr descubrir cómo definir eficazmente las expectativas con su personal.
- Generar un estilo de liderazgo de acuerdo a las características de su equipo de trabajo hacia la consecución de un liderazgo transformacional.
- Otorgar la visión estratégica y las herramientas de dirección y gestión necesaria para ser gerentes sobresalientes.

6.4 JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA

Posterior al diagnóstico realizado debido a la problemática planteada, se pudo evidenciar múltiples factores que justifican el diseño de un sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo, dentro de estos factores podemos mencionar:

- La organización no ofrece un modelo adecuado de capacitación que vaya acorde a las exigencias de un gerente, lo que implica un impacto

negativo en desarrollo de habilidades que debe tener todo gerente en la actualidad.

- Los gerentes de la División Carabobo, cumplen con las funciones inherentes al cargo, pero no con la eficiencia y eficacia requerida por la organización, es por ello que se debe hacer énfasis en el desarrollo del perfil profesional como gerentes.
- La organización no lleva a cabo indicadores de gestión que permita evaluar los procesos de desarrollo gerencial, por lo que se requiere el control de los mecanismos de evaluación de los procesos de desarrollo gerencial.

6.5 FACTIBILIDAD DEL SISTEMA

La factibilidad ó estudio de factibilidad de un proyecto, es una característica principal de las investigaciones de tipo proyecto factible, con la cual se busca dar soluciones a la problemática de estudio. Dicho estudio de factibilidad viene dado por recursos materiales, técnicos, financieros y de tipo humano con los que cuenta la organización, para que se cumplan los objetivos y metas planteados con la propuesta.

6.5.1 Factibilidad Operacional

Desde el punto de vista operacional la empresa PDVSA y específicamente la División Carabobo cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo el diseño y la puesta en marcha del sistema de desarrollo gerencial. En este orden de ideas, se puede decir que se cuentan con la infraestructura adecuada, dentro de la cual tenemos aulas acondicionadas con Video Beam y pizarras acrílicas donde se puede impartir cualquier tipo de

formación, auditorio para dictar charlas o talleres y sala de reuniones donde se pueden realizar actividades en pro del desarrollo del sistema propuesto.

6.5.2 Factibilidad Económica y Financiera

Tomando en cuenta la factibilidad económica y financiera, sin duda alguna se puede decir que la empresa cuenta con los recursos necesarios, sin embargo debe dejarse claro que no es necesario un plan de inversión, para llevar a cabo el diseño y puesta en marcha del sistema de desarrollo gerencial, debido a que la División Carabobo cuenta con una gran cantidad de recursos propios que pueden ser utilizados sin incurrir en gastos adicionales.

6.5.3 Factibilidad del Recurso Humano

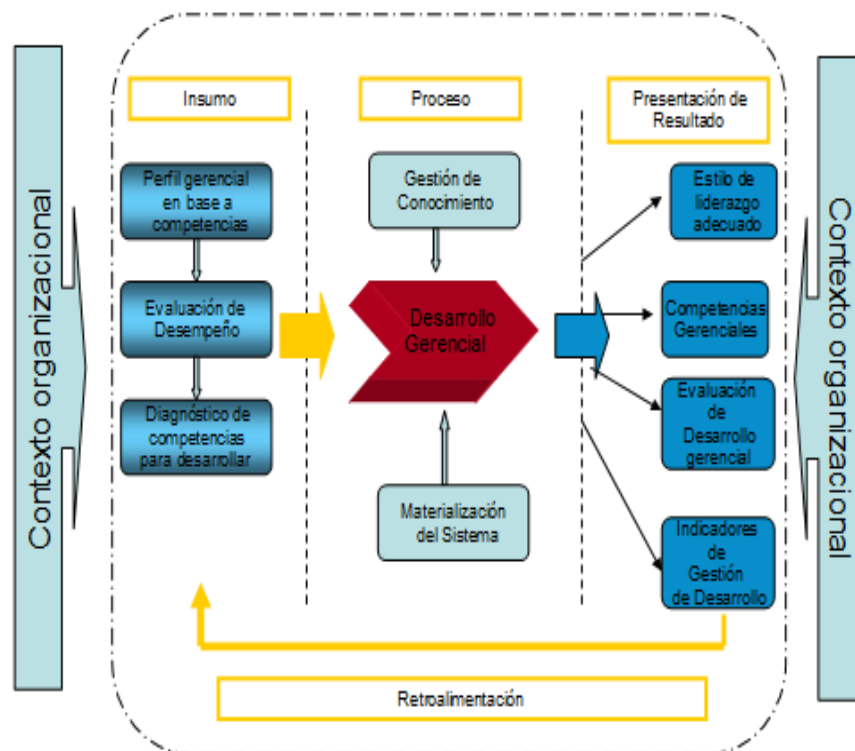
La propuesta es factible desde el punto de vista del recurso humano, debido a que se cuenta en primer lugar con un equipo de gerentes comprometidos con la organización y que están dispuestos a formar parte de la aplicación del sistema de desarrollo gerencial que permita alcanzar las metas y objetivos de la empresa; y en segundo lugar se cuenta con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos quien será punta de lanza en la implementación de este sistema.

6.6 SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL

La propuesta se presentará a través del enfoque de sistemas como, así mismo el modelo pretende dar a conocer al personal involucrado sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias para así potenciarlas a través de la capacitación adecuada. Bajo el enfoque humanista, el cual se contrapone a la teoría clásica de la administración, señala que es la capacidad social del

hombre lo que establece su nivel de competencia y de eficiencia, más no la capacidad física o fisiológica como afirma la teoría clásica, aunque el trabajador sea apto para el trabajo, pero si no esta integrado socialmente, esto se reflejará en su eficiencia.

A continuación se presenta el esquema que fundamenta la propuesta de sistema de desarrollo gerencial:



Cuadro 3 Esquema del sistema de Desarrollo Gerencial División Carabobo

Fuente: Elaborado por el autor, marzo 2108

6.6.1 Definición de las fases de aplicación del Sistema de Desarrollo Gerencial

Para logra la aplicación del Sistema de Desarrollo Gerencial es necesario definir las fases en las cuales se llevará a cabo dicha aplicación, las fases son:

- ✓ Fase 1 Definición de los Insumo: Perfil gerencial, Evaluación de desempeño y Diagnóstico de competencias para desarrollar
- ✓ Fase 2 Proceso del sistema de Desarrollo Gerencial: gestión del conocimiento, materialización
- ✓ Fase 3: Presentación de Resultados: Estilo de Liderazgo adecuado, Competencias gerenciales, Evaluación de competencias gerenciales
- ✓ Fase 4 Retroalimentación

A continuación se presentan la tabla 4, permite describir al detalle cada una de las fases que comprende el Sistema de Desarrollo Gerencial

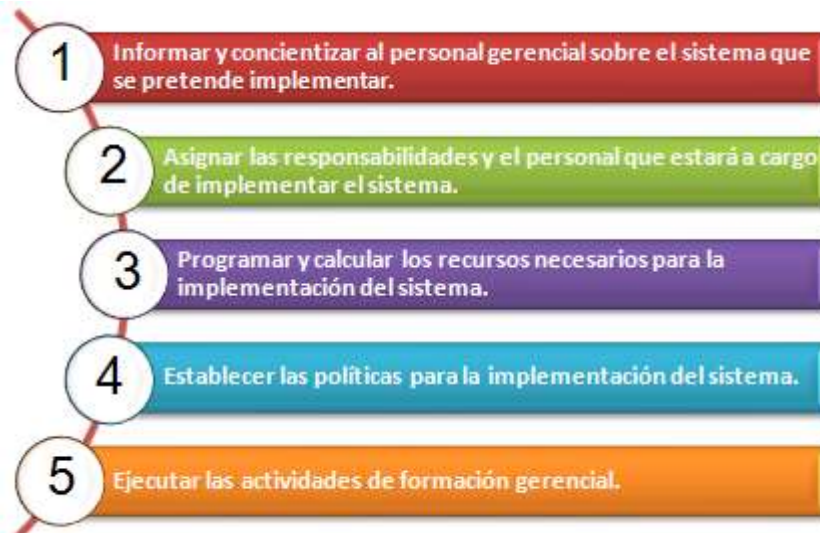
Cuadro 4 Fases del Sistema de Desarrollo Gerencial

FASE	INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO GERENCIAL	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
1 Definición de los Insumos	Perfil gerencial Evaluación de Desempeño Diagnostico de necesidades a Desarrollar	En esta fase se realizará un diagnóstico que permita clasificar el conocimiento y la información que poseen los gerentes de la División Carabobo	✓ Determinar los perfiles por competencias gerenciales propuestos a partir de esta investigación ✓ Evaluar el desempeño gerencial en base a las competencias establecidas ✓ Determinar las debilidades y fortalezas en el desempeño para la planificación del desarrollo gerencial ✓ Conocer el proceso de formación gerencial. ✓ Documentar el proceso. ✓ Identificar las buenas prácticas. ✓ Clasificar la información recopilada.

2 Proceso del sistema de Desarrollo Gerencial	Gestión del Conocimiento Materialización del sistema	Esta consistirá en profundizar en el trabajo colaborativo y el aprendizaje basado en problemas; a través de grupos organizados se podrá compartir estas experiencias y lograr de esta forma la gestión del conocimiento. En esta fase se logra aparte de la transferencia de conocimiento, la creación de nuevas ideas que logren estimular al personal subordinado a través de incentivos y reconocimientos.	✓ Capacitación en liderazgo y competencias. ✓ Fomentar el trabajo en equipo y la transferencia de conocimientos. ✓ Conocimientos de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado. ✓ Metodología del sistema de desarrollo ✓ Aplicación del desarrollo gerencial ✓ Programa de implementación
3 Presentación de los Resultados	Estilo de Liderazgo adecuado Competencias gerenciales Evaluación de competencias gerenciales Crear y aplicar indicadores de gestión de desarrollo	En esta fase ya el conocimiento ha sido compartido y toda esa información se emplea para crear una base de datos donde se documenten todas las experiencias.	✓ Se verifican las competencias adquiridas ✓ Se procede a evaluar las competencias adquiridas en la práctica laboral ✓ Se diseñan indicadores de gestión para poder medir el nivel de éxito del Sistema de Desarrollo Gerencial. Publicación de la información generada
4 Retroalimentación	Aplicado el Sistema de Desarrollo Gerencial se procede al análisis e interpretación de los resultados, para verificar el cumplimiento efectivo de cada fase para poder reconocer el éxito o fracaso de la aplicación, una vez determinadas las fallas se procede a incorporar los insumos necesario para la corrección inmediata del proceso		

6.6.2 Elaboración del plan de acción para la implementación del sistema

Para la implementación del sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo, es necesario la elaboración e implantación de unas acciones, las cuales se encuentra estructurado de la siguiente manera:



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARIAS, F. (2005). *El proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme.
- CHIAVENATO, I (1995). *Introducción a la Teoría de la Administración*. Colombia: MacGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I (2001). *Administración Teórica, Proceso y Práctica*. Colombia: MacGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I (2006), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana,
- CHIAVENATO I (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MacGraw-Hill.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860
- DAVID A. DECENZO (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Limusa.
- GÓMEZ, E. (2009). *Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw Hill Interamericana.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4^{ta}. Edición). México: Mcgraw Hill Interamericana.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5^{ta}. Edición). México: Mcgraw Hill Interamericana.

HURTADO, J. (2008). *El Proyecto de Investigación: Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación*. (6^{ta}. Edición). Caracas, Venezuela.

SERNA, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

KOONTZ. H (1999). *Administración Una Perspectiva Global*. México: MacGraw-Hill.

LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO, (2005, Julio 26). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 38.236.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO PARA TRABAJADORES Y TRABAJADORAS (L.O.T.T.T). (2013). Gaceta Oficial N° 8.938 Extraordinaria. Distribuidora Escolar, S.A.

MARTINEZ DE ITA (2007). *El concepto de la productividad en el análisis económico*. México: Book Mart.

MENDOZA (2000). *Manual para Detectar las Necesidades de Capacitación y Desarrollo*. México: Trillar

SANTA PALELLA. F.M (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.

STONER JAMES (1996). *Administración*. México: Pearson.

TROSINO J. C (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panarama.

WILLIAM B. WERTHER .J (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Macgraw-Hill.

ANEXOS

**Anexo 1 Cuestionario aplicado al nivel gerencial de la División Carabobo,
Faja Petrolera PDVSA.**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CUESTIONARIO

A continuación se les suministra las siguientes preguntas que deben responder a fin de completar el trabajo de investigación titulado SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIVISIÓN CARABOBO DE LA FAJA PETROLÍFERA DEL ORINOCO DE PDVSA.

Instrucciones:

- Lea detalladamente cada pregunta
- Marque con una (X) la respuesta de su selección que considere más relevante para usted.
- Por favor no dejar preguntas sin contestar.

Atentamente:

Ing. Jesús Córdova

Alternativas	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca
Políticas aplicadas actualmente en cuanto al Desarrollo gerencial				
Realizan programas de desarrollo gerencial en la organización				
Cuando se planifica el desarrollo gerencial es considerada las áreas de mayor debilidad dentro de su proceso de gestión				
Los programas de desarrollo dirigidos a los gerentes están direccionados hacia el mejoramiento de sus competencias				
Los programas de las empresas suelen aplicarse obedeciendo a un proceso de detección de necesidades de formación				
El desarrollo gerencial aplicado en la organización genera habilidades y destrezas requerida para la consecución de estilos de liderazgos transformacionales				
La modalidad del proceso de formación está programada con anticipación.				
Procedimientos aplicados actualmente en cuanto al desarrollo gerencial				
Se realiza evaluación de desempeño al personal gerencial.				
Es informado de la planificación anual del proceso de desarrollo				

Se encuentra en contacto con la unidad administrativa encargada de la planificación del desarrollo gerencial				
Mecanismos de evaluación de los procesos de desarrollo gerencial actual				
Recibida la formación como parte del proceso de desarrollo es usted evaluado en sus conocimientos y en las transformaciones que se generaron				
Se presentan indicadores de gestión para medir las acciones desarrollada en el proceso de formación				
Se puede considerar el proceso de desarrollo gerencial aplicado en la empresa como oportuno y novedoso				

Anexo 2 Confiabilidad del instrumento

SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIVISI3N CARABOBO DE LA FAJA PETROL3FERA DEL ORINOCO DE PDVSA.													
ID	CUESTIONARIO												
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Varianza Total
1	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	38
2	4	4	2	4	2	3	3	2	3	2	2	2	33
3	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	32
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	39
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	25
6	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	3	3	34
7	4	2	2	4	4	3	2	3	4	2	2	4	36
8	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	28
9	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	43
10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	16
Total	32	27	25	32	27	25	24	24	27	25	27	29	324
Media	3,6	3,0	2,8	3,6	3,0	2,8	2,7	2,7	3,0	2,8	3,0	3,2	60,711
Varianza	1,3	1,1	0,7	1,3	0,7	0,5	0,71	0,5	1,1222	0,5	0,5	0,8	9,6

Secci3n 1	1,10
Secci3n 2	0,8411
Absoluto 3	0,8411
α	0,93

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

0,53 a menos Confiabilidad nula
0,54 a 0,59 Confiabilidad baja
0,60 a 0,65 Confiable
0,66 a 0,71 Muy Confiable
0,72 a 0,99 Excelente confiabilidad
1.0 Confiabilidad perfecta

HOJAS METADATOS

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

Título	Sistema de desarrollo gerencial en la división Carabobo de la faja petrolífera del Orinoco de pdvsa.
---------------	---

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Córdova Pérez., Jesús Alfredo	CVLAC	C.I: 15.681.922
	e-mail	Ing.jesuscordova@gmail.com

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

Palabras o frases claves:

sistemas
desarrollo gerencial
competencias laborales
formación
maestría

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

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

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

Resumen (Abstract):

Esta investigación centró su objetivo general en proponer un sistema de desarrollo gerencial en la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco. El Desarrollo Gerencial, permite establecer un vínculo entre los gerentes, supervisados y los comportamientos manifestados, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria, por otra. La investigación estuvo apoyado metodológicamente investigación cuantitativa, según las distintas características que presenta esta investigación fue apoyada en un diseño no experimental, transeccional, en cuanto al tipo se considera como proyecto factible, basado en una investigación de campo con un nivel descriptivo, para la obtención de la información se utilizo como técnica la revisión bibliográfica, cuestionario el cual arrojó un nivel de confiabilidad medido con el alfa cronbach de 0,93 excelentemente confiable , en una población representada en treinta y dos (32) gerentes, una vez obtenidos los datos fueron ordenados y clasificados para posteriormente analizarlos, se concluye que la organización actualmente no cuenta con una estructura que garantice el desarrollo gerencial basado en los principio de oportunidad y pertinencia.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. (a) Ollarves, Maryubett	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☒ JU ☐
	CVLAC	C.I. 9.281.362
	e-mail	mollarves@monagas.udo.edu.ve
	e-mail	
Prof. (a) Gallardo, Marvelys	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I. 9.897.054
	e-mail	marvegallar_17@yahoo.es
	e-mail	
Prof. (a) Córdova, Carmen	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I 10.516.528
	e-mail	cordovacm@hotmail.com
	e-mail	

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2018	04	06

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

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

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

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTMS_CPJA2018

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

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium Gerencia General

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

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

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

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas (Postgrado)

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

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

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CURELO
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/YOC/manja

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

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

Jesús Cordova

Ing. JESÚS ALFREDO CÓRDOVA PÉREZ

C.I. 15.681.922

Autor

Maryubett Ollarves

MSc. Maryubett Ollarves

Tutora