EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA FORMAR TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA (PDVSA)

AUTORES:

AÑEZ PÉREZ, LIZDEITH

CORTEZ BRACHO, ÁNGEL

GONZÁLEZ OLIVARES, JUAN

SALAS GRANADO, FERNANDO

Resumen

Los nuevos sistemas tecnológicos han dado paso a una gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones gubernamentales mucho más completa que permite no sólo garantizar la administración del área sino gestionar el compromiso de los colaboradores y analizar su potencial y desempeño para generar planes de acción personalizados. En función a la organización en estudio partiendo del crecimiento y desarrollo individual de los empleados.

El procedimiento metodológico de esta investigación se enmarcó en un estudio prospectivo cuali-cuantitativo, del cual se derivan diferentes puntos de estadísticos de los fenómenos de estudio, con la aplicación del Método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza), donde las variables de estudio son: Liderazgo Estratégico, Talento Humano y Desarrollo Sostenible referidos a Petróleos de Venezuela (PDVSA).

Lo deseado es determinar cómo incide el liderazgo estratégico en la formación del talento humano para el desarrollo sostenible de PDVSA.

Palabras claves: MACTOR, PDVSA, Talento Humano, Liderazgo Estratégico, Desarrollo Sustentable.

Abstract

The new technological systems have given way to a much more complete Human Resources management within government organizations that allows not only to guarantee the administration of the area but also to manage the

commitment of the collaborators and analyze their potential and performance to generate personalized action plans. Depending on the organization under study, based on the growth and individual development of employees. The methodological procedure of this research was framed in a qualitative-quantitative prospective study, from which different statistical points of the study phenomena are derived, with the application of the MACTOR Method (Method, Actors, Objectives, Force Results), where the study variables are: Strategic Leadership, Human Talent and Sustainable Development referred to Petróleos de Venezuela (PDVSA). The desire is to determine how strategic leadership affects the training of human talent for the sustainable development of PDVSA.

Keywords: MACTOR, PDVSA, Human Talent, Strategic Leadership, Sustainable Development.

1. Introducción

El capital profesional de contar, analizar y legitimar la realidad, donde se unen nuevos perfiles, evoluciones de tareas y mediadores en entornos digitales, que nos permiten trabajar diferentes tipologías de medios de comunicación, producción, especializados y con una comunidad de interés comprometida y activa entorno a la organización de PDVSA. Pasa por transformar y converger los medios legales, con las nuevas estrategias económicas emanadas de la Comunidad Internacional, junto con la interacción de los Proveedores, Clientes y la participación del Estado. Sectores como la Comunidad, el Recurso Humano, la Sociedad, los Partidos Políticos y la beneplácito de los Sindicatos para con los patronos, a desmejorado la evolución competitiva de PDVSA, actualmente convergemos en ambientes efímeros de Inteligencia Artificial, big data, una economía plagada de langostas, blockchain, etc., son algunas de las palabras comunes de la fisura colectiva que desestabiliza a PDVSA.

2. Base conceptual: FASE EXPLORATIVA

A) LISTA DE CAMBIOS SOBRE EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA FORMAR TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA (PDVSA).

Los nuevos sistemas tecnológicos han dado paso a una gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones gubernamentales mucho más completa que permite no sólo garantizar la administración del área sino gestionar el compromiso de los colaboradores y analizar su potencial y desempeño para generar planes de acción personalizados, trayendo consigo un sinfín de beneficios como lo son el acceso rápido a la información, la facilidad el aprendizaje, el rompimiento la barrera de la distancia y el aumento de la productividad y la eficiencia.

Los denominadas actores sociales de la organización en estudio parten del capital, los empleados, el estado, la sociedad, el cliente, la comunidad, los sindicatos y los proveedores, la oposición y la comunidad internacional, en donde se hace necesario acotar que un actor social es aquel que se encuentra directamente conectado con la organización y siendo el primer interesado en la gestión del comportamiento organizacional. En cuanto a los cambios relevantes que se presentan en la organización en estudio se tiene:

1. Identificar adecuadamente los procesos a mejorar, donde el primer paso para mejorar la gestión de procesos de negocio, es identificar qué áreas necesitan cambios.

2. Formar equipos de trabajo de alto rendimiento, donde se pueda planificar y administrar los recursos de forma estratégica.

3. Utilizar las metodologías y herramientas más adecuadas, lo cual permita la mejora continua, cada una con características y usos distintos.

4. Mantener el compromiso de la alta dirección, lo cual evite conducir a una mala toma de decisiones y reprimir las iniciativas de mejora.

5. Realizar reuniones periódicas, siendo esta fundamental para evaluar y asegurar el éxito de las iniciativas.

En este orden, podemos identificar los puntos fuertes de la organización posterior de conocer los errores a mejorar, en donde sean identificados con el mismo material informativo que se proporcionó, puntos como talento que sí es adecuado para su puesto, liderazgo efectivo, experiencia, productividad, recursos activos, creatividad e innovación, asimismo, se identifica cuáles de estas virtudes resuelven por sí solos problemas anteriores, y cuales disminuyen su impacto positivo por los puntos débiles más marcados que tenga PDVSA.

B) IDENTIFICAR LOS ESTEREOTIPOS PARA LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA FORMAR TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA (PDVSA).

"Si los datos son el petróleo del siglo XXI, el recurso más valioso es el conocimiento. Un recurso sostenible y limpio, el único que aumenta a medida que se usa y se comparte. Las sociedades que no perseveren en el cultivo de esa materia prima, difícilmente podrán progresar en el competitivo escenario de la revolución tecnológica". (César Alierta, 2019).

En colación a lo referido por Alierta: El perfil del personal ha cambiado, lo que solía ser la excepción, ahora es la norma. Quienes laboran y lo que debe prevalecer en PDVSA han cambiado con el transcurrir de los años, lo que anteriormente se consideraban recursos estereotipados, cada quién con su descripción de cargos, considerados un depósito de individuos; ha conllevado a transformarse en un espacio vivo y dinámico, cuya misión primordial es generar

productividad y calidad para un sector petrolero que actualmente está acéfalo.

C) ARBITRAR ENTRE EL CORTO PLAZO Y EL LARGO PLAZO SOBRE EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA FORMAR TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA (PDVSA).

Ventajas e inconvenientes de las acciones programadas a largo plazo.

Ventajas: Formular un proyecto a largo plazo nos lleva a pensar inmediatamente en el liderazgo estratégico y lo necesario que resulta, debido a la importante que es fomentar en la organización la capacidad de dotarse así misma de misiones y metas, así como de formular las estrategias para alcanzarlas.

Inconvenientes: la visión cortoplacista e improvisadora con que se ha administrado PDVSA durante los últimos años, que la ha llevado al despeñadero, y que la ha convertido lo que es hoy en día, con una degradación económica importante.

Ventajas e inconvenientes de las acciones programadas a corto plazo.

Ventajas: debido a la difícil situación en la que ha estado inmersa la estatal petrolera PDVSA y la severa crisis que se ha ocasionado a nivel país urge implementar estrategias que en el corto plazo coadyuven a la regeneración de la empresa.

Inconvenientes: El inconveniente actual de PDVSA, es que se desmembró a los especialistas en cada área, gerentes con muchos años de experiencia y personal en general fue removido sin explicación alguna de sus cargos, situación que creó un vacío sin precedentes, nació una nueva empresa descerebrada.

D) ÁRBOL DE COMPETENCIAS PASADO, PRESENTE Y FUTURO SOBRE EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA FORMAR TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA (PDVSA).

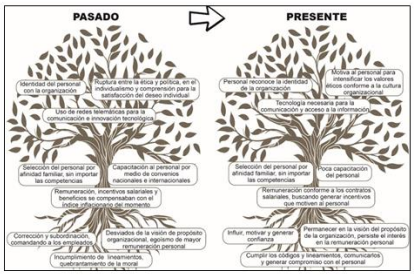
El árbol de competencias creado por Marc Giget, permite tener una visualización colectiva del panorama de la empresa, permite identificar hacia dónde va la empresa (que no necesariamente puede ser hacia donde se desea que vaya).

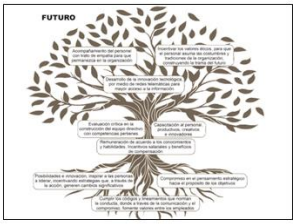
En lo que refiere a las raíces, funcionan como un soporte generando sostenibilidad y vida a la empresa, dentro de estas se determinan las habilidades que poseen principalmente el Liderazgo Estratégico dentro de la organización, por medio de competencias técnicas y el saber hacer. Posteriormente, en el tronco de este árbol se establecerá la capacidad de producción con la que cuenta la organización, referente al Talento Humano que hace sirve apoyo para que esta siga funcionando de manera adecuada. Finalmente, en las ramificaciones del presente árbol se encontrarán representadas las líneas de producto – mercado con las que cuenta la organización, basándose especialmente en el Desarrollo Sostenible, de esta establecer se combinaciones para que la organización se mantenga en el tiempo de forma eficaz y eficiente.

Cuadro 1. Árbol de Competencias Pasado, Presente y Futuro.

		PASADO	PRESENTE	FUTURO
RAICES	LIDERAZGO ESTRATÉGICO	Estaban enfocados en la corrección y subordinación, comandando a los empleados.	Enfocado en influir, motivar y generar confianza con el personal.	Enfocarse en las posibilidades e innovación, inspirar a las personas a liderar, incentivando estrategias que, a través de la acción, generen cambios significativos en la organización.
		Desviados de la visión de propósito organizacional, generó el egoísmo de mayor remuneración personal.	Busca permanecer en la visión del propósito de la organización, persiste el interés en la remuneración personal.	Debe tener compromiso en el pensamiento estratégico hacia el propósito de los objetivos de la organización.
		Incumplimiento con los lineamientos establecidos en la norma, lo que generó el quebrantamiento de la moral.	Necesidad de cumplir los códigos y lineamientos establecidos por la organización, además de comunicarlos y generar compromiso con el personal.	Debe cumplir los códigos y lineamientos que norman la conducta, donde a través de la comunicación y el compromiso, fomente valores entre los empleados (respecto, compromiso, honestidad, lealtad).
TRONCO	TALENTO HUMANO	Selección del personal por afinidad familiar, sin importar las competencias necesarias para los puestos de trabajo.	Selección del personal por afinidad familiar, sin importar las competencias necesarias para los puestos de trabajo	Evaluación crítica en la construcción del equipo directivo con competencias en el departamento correspondiente.
		Mayor capacitación al personal por medio de convenios nacionales e internacionales.	Poca capacitación del personal.	Incrementar el desarrollo y capacitación para que sean más productivos, creativos e innovadores, así puedan contribuir con los objetivos organizacionales.
		La remuneración, incentivos salariales y beneficios se compensaban con el índice inflacionario del momento.	Remuneración conforme a los contratos salariales, buscando generar incentivos que motiven al personal.	Incrementar la remuneración de acuerdo a los conocimientos y habilidades. Además, de incentivos salariales y beneficios de compensación.
RAMAS	DESARROLLO SUSTENTABLE	Identidad del personal con la empresa por ser la de mayor prestigio en el país.	Personal reconoce la identidad de la organización, por ser la empresa de mayor prestigio en el país.	Acompañamiento del personal con trato de empatía para que permanezca en la organización.
		Ruptura entre la ética y política, en el individualismo y comprensión para la satisfacción del deseo individual.	Motiva al personal para intensificar los valores éticos conforme a la cultura organizacional.	Incentivar los valores éticos al personal, asumir las costumbres y tradiciones de la organización, fundando el futuro.
		Uso de redes telemáticas para la comunicación e innovación tecnológica.	Tecnología necesaria para la comunicación y acceso a la información	Desarrollo de la innovación tecnológica, por medio de redes telemáticas mayor acceso a la información.

Figura 1. Árbol de Competencias Pasado, Presente y Futuro.





E) ANÁLISIS ESTRUCTURAL SOBRE LAS VARIABLES.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO: El liderazgo estratégico se define como la capacidad de ser visionario y anticiparse en los cursos de acción a través de la estrategia, con el propósito de lograr objetivos planeados y adecuados; a su vez, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios que

se le presenten y es flexible ante cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus subordinados y compañeros la estimulación y la motivación. (López-Lemus, 2020).

TALENTO HUMANO: La GTH está orientada a las actividades operativas - administrativas, dotando a la empresa de colaboradores con competencias genéricas y técnicas transversales. Garantizar la ventaja derivada del factor humano se hace inimitable por la ambigüedad causal y complejidad social inherente a la integración de las mismas provocando en la competencia dificultades al replicar las transferencias de esas habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que se desarrollan (Ramírez, 2019).

DESARROLLO SOSTENIBLE: Camino y Muller (1993), elaboraron un resumen a partir de los conceptos de sostenibilidad defendidos por varios autores, en el que se contempla las dimensiones ecológica, económica y social. Consideran que un ecosistema es sostenible ecológicamente cuando, bajo uso, mantiene a través del tiempo las características fundamentales en cuanto a componentes e interacciones en forma indefinida; sostenible económicamente, cuando este produzca una rentabilidad razonable y estable a través del tiempo a quien lo maneje; y desde el punto de vista social, explican que un sistema será sostenible cuando el manejo y la organización de este sean compatibles con los valores culturales y éticos del grupo involucrado.

3. Metodología

El procedimiento metodológico de esta investigación se enmarcó en un estudio prospectivo cuali-cuantitativo, del cual se derivan diferentes puntos de estadísticos de los fenómenos de estudio, con la aplicación del Método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza), donde las variables de estudio son: Liderazgo Estratégico, Talento Humano y Desarrollo Sostenible referidos a Petróleos de Venezuela (PDVSA).

Primeramente, se desarrolló la Fase Explicativa que permitió un diagnóstico reflexivo mediante un estudio cualitativo, que consistió en presentar la lista de cambios existentes en torno a las variables de estudio, además de identificar los estereotipos, arbitrar entre corto y largo plazo, para crear un árbol de competencias del pasado, presente y futuro.

Posteriormente, se analizaron los resultados cuantitativos mediante la aplicación del programa MACTOR, para valorar las relaciones de fuerza entre los actores y así reconocer sus convergencias y divergencias, con respectos a las variables de estudio.

4. Resultados: APLICACIÓN EN MACTOR

PRIMERA FASE: Definir los actores y comprender su estrategia.

Cuadro 2. Lista de Actores.

NOMBRE DEL ACTOR	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION
LOS GERENTES	EMPLEA	Personas que tienen unas cualidades para hacer un trabajo determinado, haciendo tareas concretas en la empresa, y es contratada, bien sea por una persona física o jurídica, que ejerce una actividad cualificada, y que, por ello, recibirá una contraprestación económica. En este caso son los encargados de velar por el buen funcionamiento, desarrollo y producción de PDVSA.
EL ESTADO	EDO	En este caso PDVSA es la estatal petrolera de Venezuela, lo cual permite asegurar el manejo transparente, eficiente y adecuado de los recursos del Estado bajo principios profesionales y éticos, en beneficio de los intereses de la República, por medio de un conjunto de normas que regulan la estructura y el funcionamiento de la entidad.
LA SOCIEDAD	SOC	PDVSA apoya directamente a casi todas las Misiones Sociales y programas de desarrollo que el Gobierno Bolivariano está impulsando actualmente en el país.
EL CLIENTE	CLIE	Es la persona que compra productos o servicios que ofrece PDVSA. Al hacerlo, tiene como objetivo satisfacer una necesidad, resolver un problema o complacer un deseo.
LA COMUNIDAD	COMUN	Entidades que actúan en conjunto con PDVSA para el beneficio comunal
LOS SINDICATOS	SINDI	Propósito de mantener el diálogo y el consenso en la búsqueda de soluciones a los diferentes planteamientos que atañen a los trabajadores de PDVSA se instalan la Mesa de Trabajo entre la Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales, adscrita a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos de PDVSA.
LOS PROVEEDORES	PROVED	Permiten realizar servicios y otras actividades que contrata en el mercado, los cuales le permiten cumplir con todas sus operaciones ordinarias en materia de exploración, producción, refinación, transporte, exploración, entre otras.
LA OPOSICION	OPOSI	Comentes políticas solicitantes de las sanciones internacionales en contra de PDVSA.
COMUNIDAD INTERNACIONAL	COMINTER	Representación por parte de los países del norte y la unión europea, actores principales sobre las nefastas consecuencias del bloqueo, en forma de sanciones injustas, ilegales y unilaterales, impuesto por el gobierno de Estados Unidos contra PDVSA, sus empresas filiales y sobre sus proveedores, tanto nacionales como extranjeros.

SEGUNDA FASE: Analizar las influencias entre actores y evaluar las relaciones de fuerzas determinadas, en la matriz MID (Matriz de Influencias Directa e Indirectas).

Cuadro 3. Influencias entre actores.

	GEREN	EDO	SOC	CLIEN	COM	SIND	PROVE	OPOSIT	CINTERN
GEREN	0	1	1	1	1	0	1	0	0
EDO	2	0	2	2	2	1	2	2	2
SOC	1	1	0	1	1	1	1	1	0
CLIEN	2	2	1	0	1	0	2	2	2
COM	1	0	4	0	0	0	0	0	0
SIND	0	0	1	0	1	0	0	0	0
PROVE	4	4	2	4	2	1	0	4	4
OPOSIT	1	0	0	1	0	0	2	0	2
CINTERN	2	4	2	4	2	1	4	4	0

Relaciones de fuerzas determinadas, en la matriz MID (Matriz de Influencias Directa e Indirectas).

Gráfico 2. Plano de influencias y dependencias entre actores.



Como un rasgo distintivo, la economía central de nuestro país, se basa en la dependencia petrolera, donde Venezuela se caracterizaba por contar con una estructura productiva, homogénea y diversificada, como lo es el caso protagónico de PDVSA. Mientras que en las periferias de la Comunidad Internacional, han promovido grandes medidas económicas para coaccionar el flujo económico del Gobierno de turno, como se puede apreciar en la parte superior izquierda del gráfico 2, siendo la Comunidad Internacional el primer actor en ejercer más influencia.

En la parte inferior izquierda, se puede apreciar la casi extinción del sector Sindical, quienes agudizan y han alejado la tradición participativa y dominante de los

empleados, por optar a una nueva estrategia comercial-patronal, permitiendo que sea constituida la centralidad del Estado para la coordinación y direccionamiento del personal de PDVSA. Como se indica en el gráfico 3, Balance Neto de las Influencias, el símbolo (+), indica el actor que ejerce más influencia.

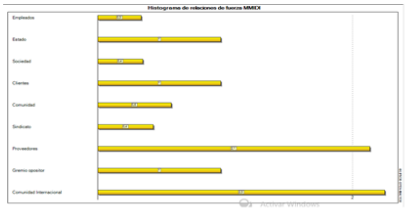
Gráfico 3. Balance Neto de las Influencias entre actores.

	EMPL	EDO	SOC	Clien	Com	SIND	PROV	OPOS	CINTE	Suma
Emple	1	-7	-1	-7	3	1	-9	-2	-10	-32
Estad	7	_	7	1	8	3	-2	3	-4	23
Socie	1	-7	_	-4	1	1	-6	-2	-7	-23
Client	7	-1	4	_	7	3	-3	3	-5	15
Comu	-3	-8	-1	-7	_	-1	-8	-5	-10	-43
Sindic	-1	-3	-1	-3	1	_	-3	-1	-4	-15
Prove	9	2	6	3	8	3	_	7	-2	36
Gremi	2	-3	2	-3	5	1	-7	_	-8	-11
* Comunidad Internacional	10	4	7	5	10	4	2	8	_	50

Estos valores son enteros relativos :
El signo (+) indica que el actor ejerce más influencia.
Le signe (-) indica que el actor ejerce más influencia.

En colación a la representación del gráfico 4. El reconocimiento y la necesidad de intervención activa del Estado, se justificaba en función de la identificación de un sistema mundial jerárquico como lo es la Comunidad Internacional y su injerencia en PDVSA, las dinámicas del comercio internacional, actúan profundizando las restricciones económicas.

Gráfico 4. Histograma de relaciones de fuerza MMIDI.



TERCERA FASE: Identificar los retos estratégicos y objetivos asociados para posicionar a cada actor con respecto a cada objetivo.

Cuadro 4. Retos Estratégico y objetivos.

OBJETIVO (LARGO)	OBJETIVO (CORTO)	JUEGO	DEFINICIÓN
Generar un líder estratégico en todos los niveles administrativos y operacionales	LIDER		Enfocarse en las posibilidades e innovación, inspirar a las personas a liderar, incentivando estrategias que, a través de la acción, generen cambios significativos en la organización. Tener compromiso en el pensamiento estratégico hacia el propósito de los objetivos de la organización. Cumplir los códigos y lineamientos que norman la conducta, donde a través de la comunicación y el compromiso, fomente valores entre los empleados (respecto, compromiso, honestidad, lealtad).
Fortalecer el talento humano con competencias específicas	TALENTO		Evaluación crítica en la construcción del equipo directivo con competencias en el departamento correspondiente. Fortalecer el desarrollo y capacitación del personal para que sean más productivos, creativos e innovadores, así puedan contribuir con los objetivos organizacionales. Incrementar la remuneración de acuerdo a los conocimientos y habilidades, con incentivos salariales y beneficios de compensación.
Incrementar el desarrollo sostenible en la organización	DESARRO		Acompañamiento del personal con trato de empatía para que permanezca en la organización. Incentivar los valores éticos al personal, asumir las costumbres y tradiciones de la organización, fundando el futuro. Desarrollo de la innovación tecnológica, por medio de redes telemáticas mayor acceso a la información.

La siguiente matriz 2MAO presentada en el cuadro 5, especifica la posición del actor en cada objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente). Esta matriz presenta a cada actor influyente en el sistema, con respecto a los objetivos establecidos.

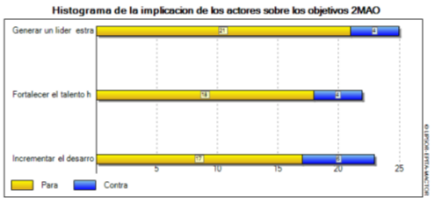
Cuadro 5. Actores con respecto a cada objetivo.

	LIDER	TALENTO	DESARRO
GEREN	4	3	3
EDO	4	4	4
SOC	2	2	3
CLIEN	1	1	1
COM	0	0	0
SIND	3	4	3
PROVE	4	1	-2
OPOSIT	-4	-4	-4
CINTERN	3	3	3

Principalmente se puede observar que los más actores más interesados en cumplir con los objetivos establecidos son los gerentes y el estado, mientras que los menos interesados son la oposición ya que busca el desequilibrio de la organización, quedando en forma neutral la comunidad, ya que su

principal interés es el producto final más que la eficiencia de la gerencia interna de PDVSA. Además, se presenta el histograma a partir de la matriz de relación valorada entre actores y objetivos, 2MAO. Permite identificar para cada actor, el alcance de su posición con respecto a los objetivos definidos, a favor o en contra.

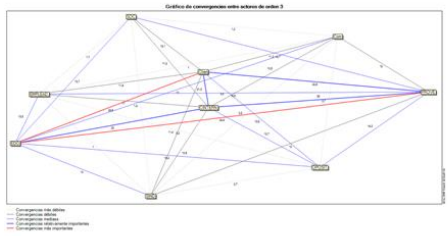
Gráfico 5. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO



Lo que manifiesta, que, para el primer objetivo de generar un líder estratégico en todos los niveles administrativos y operacionales, 21 puntos a favor y 4 en contra de los actores correspondientes. Para el segundo objetivo sobre fortalecer el talento humano con competencias específicas, se encuentran 18 puntos a favor y 4 en contra. Finalmente, para el tercer objetivo sobre incrementar el desarrollo sostenible en la organización, los actores a favor 17 puntos y en contra 6. Lo que determina que en su mayoría los actores están de acuerdo en el cumplimiento de los objetivos establecidos para PDVSA.

CUARTA FASE: RECONOCER LAS CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS.

Gráfico 6. Convergencias entre actores en forma de gráfico



PDVSA por su condición de empresa estatizada tiene las convergencias más importantes asociadas al estado y los clientes, a su vez que convergen los proveedores y la comunidad internacional. Es importante resaltar que toda estrategia comercial o de crecimiento va de la mano con las políticas económicas del estado, pero también depende de la comunidad internacional y su accionar, para frenar o continuar con las limitantes de negociación a la estatal petrolera; es por ello que la comunidad internacional aparece a converger en el plano de acciones. Para la satisfacción de los clientes de PDVSA y su propia generación de bienestar existe actualmente limitantes para el desarrollo integral de la misma, es allí donde aparece la comunidad internacional y la oposición, que si bien es cierto no se muestran como Convergencias importantes, resultan determinantes para el futuro crecimiento económico de la empresa.

Cuadro 6. Convergencias entre actores en forma de Matriz

	EMPLEAD	EDO	SOC	Clien	Com	SIND	PROVE	OPOSIT	CINTERN
EMPLEAD	0,0	13,5	1,7	11,8	1,0	1,0	12,5	3,2	11,0
EDO	13,5	0,0	13,7	23,8	13,0	13,0	24,5	15,2	23,0
SOC	1,7	13,7	0,0	12,1	1,2	1,3	12,7	3,5	11,2
Clien	11,8	23,8	12,1	0,0	11,3	11,4	22,8	13,5	21,3
Com	1,0	13,0	1,2	11,3	0,0	0,5	12,0	2,7	10,5
SIND	1,0	13,0	1,3	11,4	0,5	0,0	12,0	2,7	10,5
PROVE	12,5	24,5	12,7	22,8	12,0	12,0	0,0	14,2	22,0
OPOSIT	3,2	15,2	3,5	13,5	2,7	2,7	14,2	0,0	12,7
CINTERN	11,0	23,0	11,2	21,3	10,5	10,5	22,0	12,7	0,0
Número de	55,7	139,6	57,4	128,1	52,0	52,4	132,6	67,7	122,2
Grado de	0,0	_	_	_	_	_	_	_	_

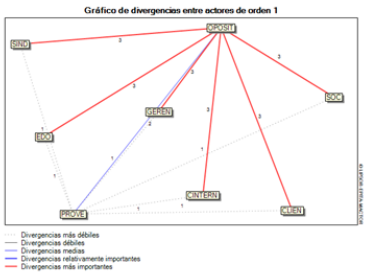
Los valores representan el grado de Convergencias: más intensidad más importante, más actores tienen intereses convergentes. A las convergencias más importantes seguidas de las asociadas al estado y los clientes se unen los proveedores, lo que como la mayoria de las empresas de este sector requieren de productos y servicios especializados; y esta condición les otorga un porcentaje de dependencia importante a sus proveedores. En menor medida se observan convergencias entre los sindicatos, la comunidad y los opositores, lo mismo que entre los sindicatos, la comunidad internacional y la sociedad, una interpretación interesante ya que los sindicatos han perdido relevancia, voz y voto en las decisiones dentro de la organización.

Gráfico 7. Convergencias entre actores en forma de plano



En el plano superior derecho e izquierdo se observa cómo se unen los elementos más convergentes, proveedores, estado, clientes y comunidades internacionales y más alejadas de ellos se encuentran los empleados, la sociedad y los sindicatos. Reafirmando de esta manera puntos de unión influyentes a los que abocarse para el desarrollo de estrategias efectivas.

Gráfico 8. Divergencias entre actores en forma de gráfico.



Los intereses divergentes se pueden observar con mas significancia entre el gremio opositor y la mayoria de los actores, con excepcion de los proveedores. Estas divergencias se deben fundamentalmente a una visión politica diferente que no conecta con la realidad actual de la empresa.

Cuadro 7. Divergencias entre actores en forma de Matriz

2DAA	GEREN	EDO	SOC	CLIEN	COM	SIND	PROVE	OPOSIT	CINTERN
GEREN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	11,0	0,0
EDO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	12,0	0,0
SOC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	9,5	0,0
CLIEN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	7,5	0,0
COM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SIND	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	11,0	0,0
PROVE	2,5	3,0	2,5	1,5	0,0	2,5	0,0	6,5	2,5
OPOSIT	11,0	12,0	9,5	7,5	0,0	11,0	6,5	0,0	10,5
CINTERN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	10,5	0,0
Número de divergencias	13,5	15,0	12,0	9,0	0,0	13,5	21,0	68,0	13,0
Grado de divergencia (%)	33,7								

© UFRGS/PPGA+MACTOR

El estado y el gremio opositor de igual manera muestra divergencias importante, considerando las diferencias obvias que existen sobre aspectos políticos y gerenciales, sin embargo estas divergencias de actores podría decirse que son de segundo orden si consideramos la poca intervención del sector opositor a lo interno de la empresa. Un aspecto a considerar, más bien sería la influencia de este sector sobre las posibles intervenciones, sanciones o interposiciones de otros países.

Gráfico 9. Divergencias entre actores en forma de plano.



En la parte inferior izquierda se observan los actores con menos divergencias, mientras que el gremio opositor y los proveedores se muestran con mayor disparidad con el resto. Además de las diferencias obvias desde lo político el gremio opositor es disímil a la estrategia corporativa implementada en la actualidad.

5. Discusión

.- Inaugurar una mesa de trabajo con dinámica protagónica y participativa para el entendimiento, es la opción viable para coordinar los diálogos y rutas en todos los niveles, relacionando a todos los actores, para avanzar en la adopción de acuerdos promovidos en conjunto, tendientes a solucionar la problemática compleja, que afecta la industria Petrolera del País.

.- Convocar a la comunidad internacional, responsable de la imposición de las sanciones económicas que afectan las labores de la estatal petrolera, para acordar las reformas pertinentes a la ley de hidrocarburos, revisión de los tratados internacionales, marco de políticas para la administración de los recursos propios de la actividad petrolera nacional, inversión en recuperación de infraestructura en cuanto a la capacidad instalada, actualización de sistemas tecnológicos e informáticos, intercambio de crudo por insumos de primera necesidad y planes de financiamiento a mediano y largo plazo.

.- El gobierno de turno ha de flexibilizar sus expectativas a corto plazo, priorizando la elaboración y puesta en marcha de un plan nacional de inversión a 30 años, para maximizar, el desarrollo de la capacidad productiva de la estatal

Petróleos de Venezuela S.A., para garantizar el incremento futuro de la oferta de hidrocarburos, ajustado a las proyecciones de las crecientes demandas energéticas de los mercados internacionales.

.- Implementar programas de formación y evaluación continua de la ética en el liderazgo gerencial a todo el personal en los distintos niveles de jefaturas administrativas y operacionales, promoviendo la continua auditoria anti-corrupción en las distintas gerencias de la industria petrolera.

.- Priorización por parte del estado y los sindicatos, las evaluaciones críticas pertinentes, en la construcción del equipo directivo definido por competencias, para liderar las distintas jefaturas en todos los niveles de la organización petrolera. Sometiendo a un jurado experto heterogéneo, la calificación y elección del talento humano requerido, entre los aspirantes a los distintos cargos gerenciales, sin sesgo por inclinación política partidaria.

.- Favorecer el desarrollo sustentable de la organización petrolera, creando planes de capacitación continua del personal, planes eficientes de atención a la salud y financiamientos para la adquisición de viviendas dignas y medios de transportes familiares. Supliendo la atención social integral, brindando, acompañamiento al personal petrolero, con trato empático para que permanezca en la organización, a base de estímulos con capacidad para generar seguridad social a su grupo familiar.

6. Conclusión

Es preciso destacar que, en cuanto a lo deseado se tiene el determinar cómo incide el liderazgo estratégico en la formación del talento humano para el desarrollo sostenible de PDVSA, en donde la alta gerencia haga énfasis en la necesidad de considerar los lineamientos adecuados para el diseño de programas de adiestramiento de su personal con carácter sistemático, y así evitar la formulación de programas no estructurados sin considerar diagnósticos de necesidades ni participación de los involucrados, coadyuvando a que la formación sea vista como una inversión para su talento humano y no como idea errónea y costosa donde sea planteado el entrenamiento de los profesionales que laboran en la misma.

De esta manera, se obtendrá una mayor rentabilidad y mejores

actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales, además, ayudará al trabajador a interiorizar poniendo en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso en cada jornada laboral, mejorando enfáticamente las relaciones en el grupo de trabajo mediante la comunicación directa entre sus compañeros de trabajo y los nuevos desafíos y retos que se presenten.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alierta, C. (2019). Cultivar el conocimiento, estimular el talento.- España: Revista Telos 11. Disponible en: https://telos.fundaciontelefonica.com/telos-11-enlighted-cultivar-el-conocimiento-estimular-el-talento/

Camino, R. de & Muller, S. Sostenibilidad de la agricultura y los recursos naturales; bases para establecer indicadores. GTZ/IICA. IICA. Serie 38. Documentos de Programas. San José, Costa Rica. 133 p. 1993.

López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. A., & Zavala Berbena, M. A (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. Innovar, 50(75), 57-70. Disponible en: https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257

Ramírez, Reynier I.; Espindola, Cesar A.; Ruíz, Gladis I. & Hugueth, Alfredo M,. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Información tecnológica, 30(6), 167-176. Disponible en: https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167