



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

**Modelo de Formación del Talento Humano Basado en la Inteligencia
Gerencial, para la Gerencia de Salud de PDVSA. División Furrial. Maturín,
Edo-Monagas. Período 2013**

Tutor Académico:

Dra. Omaira García

Autores:

Véliz Rodríguez, Sol Carolina C.I: 19.875.202

Zamora Velásquez, Pedro Luis C.I: 19.038.266

**Trabajo de Grado Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado como requisito
parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Maturín, marzo de 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN- MONAGAS- VENEZUELA

Modelo de Formación del Talento Humano Basado en la Inteligencia Gerencial, para la Gerencia de Salud de PDVSA. División Furrial. Maturín, Edo-Monagas. Período 2013

ELABORADO POR:

Véliz Rodríguez, Sol Carolina C.I: 19.875.202

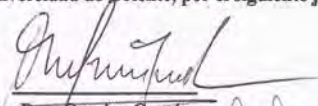
Zamora Velásquez, Pedro Luis C.I: 19.038.266

ACTA DE APROBACIÓN

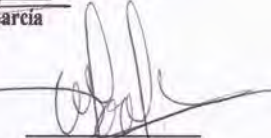
En nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado:



Msc. Martha Pérez
Jurado Principal



Dra. Omaira García
Asesor



Msc. Maruly Córdova
Jurado Principal

Maturín, marzo de 2013

DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado se lo dedico primeramente a Dios Todo Poderoso, a mi madre LUISA ANTONIA RODRÍGUEZ GOLINDANO, por haberme apoyado en todo momento.

A mi hija MITZY GABRIELA CAMPOS VELIZ, para que le sirva de ejemplo y la incentive a estudiar y sobre todo a valorar el esfuerzo por alcanzar las metas y ganas de superación de sus padres.

A mi esposo JOSMITH CAMPOS, por el apoyo constante ofrecido para que alcanzara y lograra culminar mi carrera profesional.

A mis hermanas SILIDAY, HOLYDAY, RICARDA, MARITZA, VIRGINIA, ALIMNA, LUISA, BEATRIZ, AILEEN, Y MI HERMANO LEONARDO, por el apoyo brindado y ser el ejemplo a seguir que he tenido a largo de mi vida. Le dedico especialmente este triunfo a mi familia porque gracias a la unidad y la armonía que la caracteriza siempre, es más fácil el alcance de las metas difíciles.

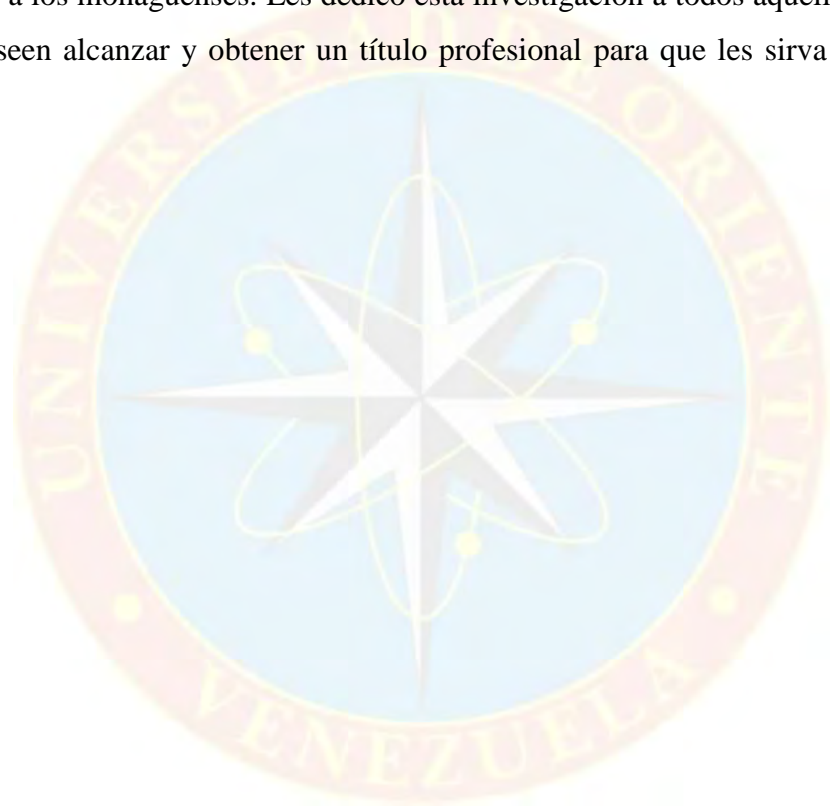
A mi hermano JAVEL AVISAY (+), que a pesar no estar físicamente, se ha convertido en un ángel protector que está presente en todos nuestros triunfos.

A mis sobrinos JEANPAUL, JESUS ALEJANDRO, LILIBETH, FRANCYS, ELISA, ADRIANA, ORIANNY, DIANA, MARIANA, para que les sirva de ejemplo y los motive a estudiar y crecer basados siempre en la educación.

A mi amiga KARLA SALAZAR, ya que es una de las personas que ha estado presente en todos los momentos de superación que he tenido. Le dedico esta investigación, que le sirva de estímulo, para lograr alcanzar y cumplir sus estudios universitarios.

A los estudiantes, personal obrero, profesores, ya que sin ellos es imposible lograr el alcance del crecimiento profesional, y por la dedicación y paciencia que me brindaron a lo largo de mis estudios en la carrera de Gerencia de RR.HH.

A la Universidad de Oriente, por ser uno de los pilares fundamentales en la historia y crecimiento de nuestra ciudad, por seguir ofreciendo la oportunidad de estudio a los monaguenses. Les dedico esta investigación a todos aquellos estudiantes que deseen alcanzar y obtener un título profesional para que les sirva de ejemplo y guía.



SOL VELIZ

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios nuestro padre, por haberme ayudado y levantado en momentos difíciles.

A la virgen del Valle quien siempre me cubrió y guió con su luz hasta el feliz alcance de este tan preciado objetivo.. Gracias mi Dios, gracias madre santa por siempre escucharme.

A mis padres, Pedro Zamora y Brunilda Velásquez, a mis hermanos José, Eliana, Eliannys, Paola y Pedro miguel quienes siempre con su amor y comprensión fueron mi fuerza y ejemplo.. Esto es por ustedes, los amo.

A mi abuela Aureliana Marcano, mis tías y tíos a todos y cada unos que siempre me apoyaron y aun lo siguen haciendo.

A mis seres queridos que hoy no me acompañan físicamente y que se encuentran con nuestro padre celestial.

Una larga lista de seres queridos la cual se queda pequeña si los nombro uno a uno, los quiero y los amo y son mi fuerza para seguir adelante y brindarle el apoyo incondicional a nuestra familia.

Pedro Zamora

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso; por guiar mi camino, darme la fuerza y salud para continuar mis estudios, brindándome la oportunidad de conocer grandes seres humanos que han contribuido a través de sus conocimientos con mi preparación profesional.

A la Universidad de Oriente; por ser una de las mejores universidades del país que garantiza la preparación y desarrollo del talento humano.

A mi madre LUISA ANTONIA RODRIGUEZ GOLINDANO, por guiar mis pasos y futuro, a través de sus valiosos y sabios consejos, sacrificándose siempre por brindarme lo mejor y enseñarme las cosas correctas para lograr el éxito en mi vida.

A mis hermanas SILIDAY, HOLYDAY, RICARDA, MARITZA, VIRGINIA, ALIMNA, LUISA, BEATRIZ, AILEEN, Y MI HERMANO LEONARDO, por brindarme su apoyo y confianza para alcanzar las distintas metas que me he planteado.

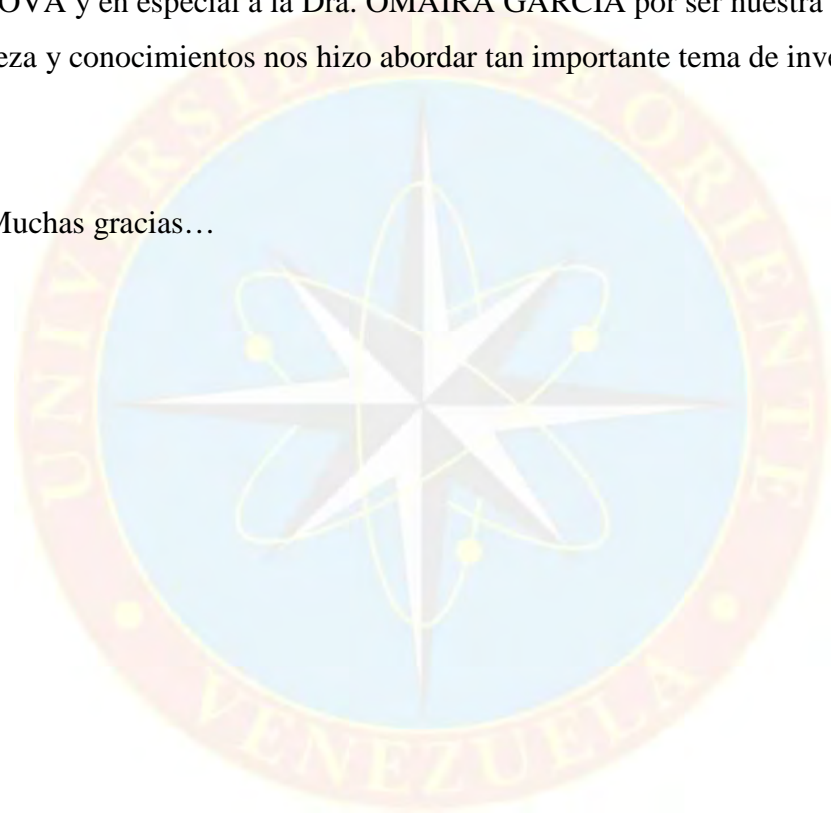
A mis sobrinos JEANPAUL, JESUS ALEJANDRO, LILIBETH, FRANCYS, ELISA, ADRIANA, ORIANNY, DIANA, MARIANA, por estar presentes llenando de alegría los momentos difíciles y siguiendo el ejemplo de estudio.

A mi esposo JOSMITH CAMPOS y a mi hija MITZY GABRIELA por el gran apoyo, confianza, comprensión que me brindan a diario para que continúe con mis estudios y alcance las metas trazadas personal y profesionalmente.

A mis amistades y compañeros de servicio comunitario por el apoyo que me han brindado a lo largo de este proceso de investigación, y a mi compañero de trabajo de grado PEDRO ZAMORA por su interés y lucha por alcanzar los objetivos planteados.

A las profesoras tutoras. Msc. MARTHA PEREZ, Lcda. MARULY CÓRDOVA y en especial a la Dra. OMAIRA GARCÍA por ser nuestra guía, que con la firmeza y conocimientos nos hizo abordar tan importante tema de investigación.

Muchas gracias...



SOL VELIZ

AGRADECIMIENTOS

A dios por haberme dado la sabiduría, por protegerme, por guiarme y cuidarme en cada paso que doy y sobre todo por darme la bendición que tengo de llegar al lugar donde estoy. Agradezco a mí familia que siempre está presente en cada momento de mi vida y ha jugado un papel muy importante en la toma de decisiones, su apoyo fue de suma importancia especialmente a mi padre Pedro Zamora y a mi madre Brunilda Velásquez, mis hermanos, tíos y primos. Por cuya fe depositada en mí, ha sido inagotable.

A mi compañera de tesis Sol Véliz, a mis amigos Alfrelis García, Milagros Ramírez, Melida Maicán, Enid González, Angelys Marcano, a mi grupo de Servicio Comunitario, y profesores de la Universidad de Oriente en especial a nuestra tutora y jurados Dra. Omaira García, Msc Martha Pérez, Lcda Maruly Córdova por su comprensión y conocimientos compartidos durante mis estudios.

A todos aquellos involucrados en este logro, especialmente a la industria petrolera PDVSA División furrrial, quienes nos abrieron sus puertas y nos apoyaron significativamente para el desarrollo de la investigación.

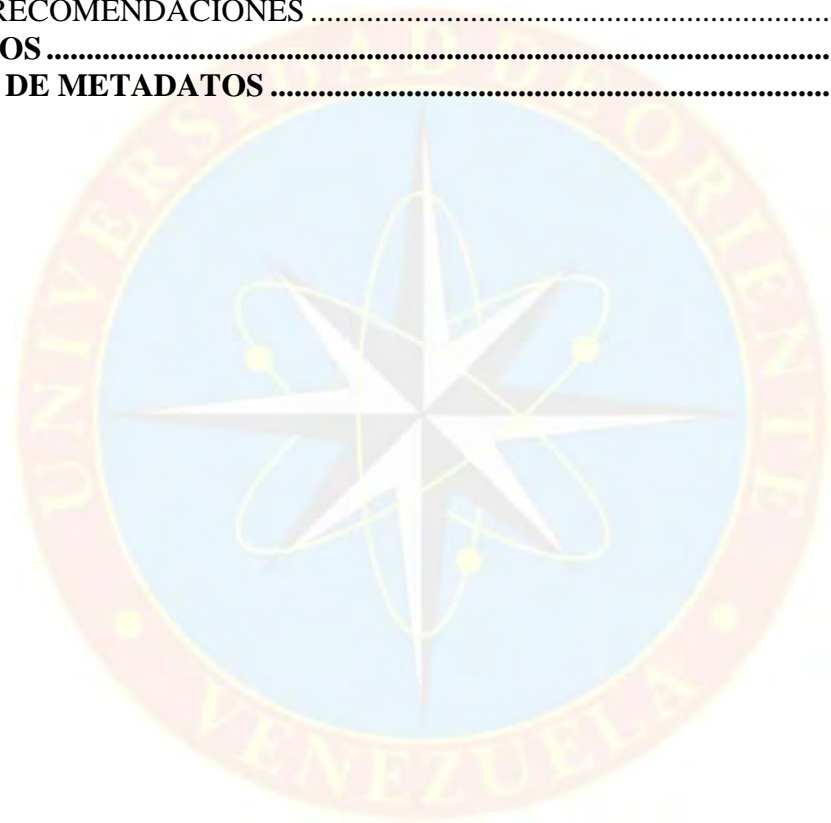
Dios les colme de bendiciones.

PEDRO ZAMORA

INDICE

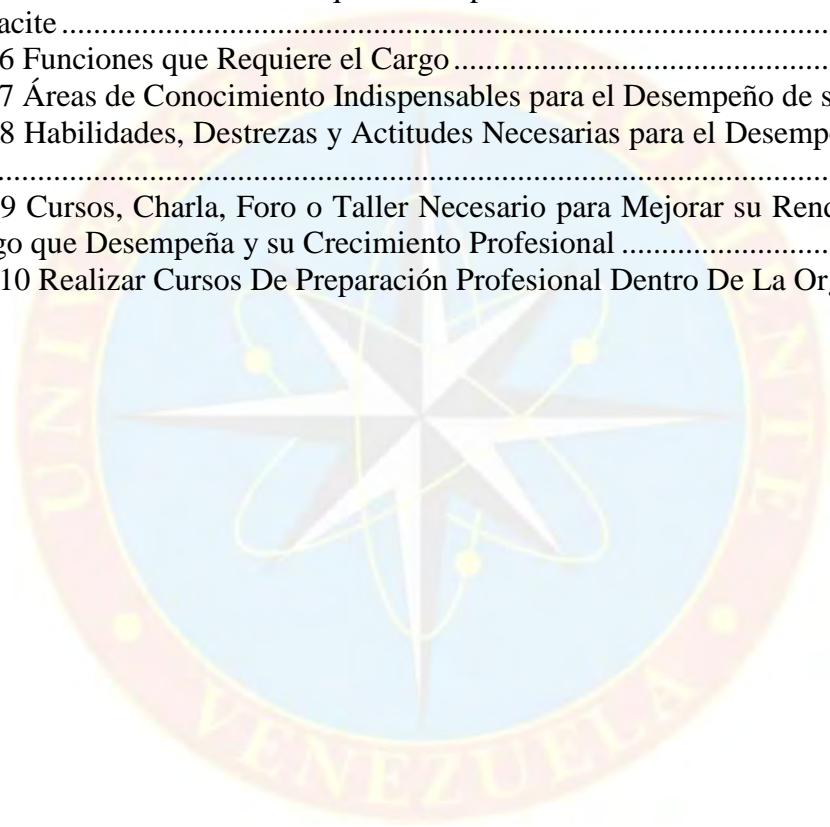
RESOLUCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	vi
INDICE	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE CUADROS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
ETAPA I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
ETAPA II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.2 BASES TEÓRICAS	11
2.2.1 Gestión del talento humano	11
2.2.2 Formación del talento humano	14
2.2.3 Proceso de formación del talento humano.....	16
2.2.4 Formación Integral del talento humano.....	25
2.2.5 La Inteligencia Gerencial.....	35
2.3 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	46
2.3.1 Reseña Histórica	46
2.3.2 Misión.....	49
2.3.3 Visión	49
2.3.4 Objetivos.....	49
2.3.5 Identificación de la Gerencia de Salud División Furrial	50
2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	53
2.5 BASES LEGALES.....	56
ETAPA III	63
MARCO METODOLOGICO	63
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	63
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	63
3.3 POBLACIÓN	64
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
3.4.1 Revisión documental	64

3.4.2 Observación participante	65
3.4.3 Encuesta.....	65
3.4.5 Entrevista no estructurada	65
3.4.6 Procedimiento de Análisis.....	66
ETAPA IV.....	71
ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	71
ETAPA V	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1 CONCLUSIONES	94
5.2 RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	107
HOJA DE METADATOS	115



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Identificación Personal	73
Figura 2 Identificación Del Cargo	75
Figura 3 Años de Servicio en la Empresa	77
Figura 4 Frecuencia con que Realiza Cursos o Talleres para Mejorar el Desempeño	79
Figura N° 5 Considera Usted que la Empresa Incentiva al Personal para que se Capacite	81
Figura 6 Funciones que Requiere el Cargo	83
Figura 7 Áreas de Conocimiento Indispensables para el Desempeño de su Cargo	85
Figura 8 Habilidades, Destrezas y Actitudes Necesarias para el Desempeño del Cargo	87
Figura 9 Cursos, Charla, Foro o Taller Necesario para Mejorar su Rendimiento en el Cargo que Desempeña y su Crecimiento Profesional	89
Figura 10 Realizar Cursos De Preparación Profesional Dentro De La Organización	91



LISTA DE CUADROS

Cuadro n°1. Distribución absoluta y porcentual con relación a la identificación del personal del departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial.	72
Cuadro n°2. Distribución absoluta y porcentual con relación a la identificación del cargo del departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial.	74
Cuadro n°3. Distribución absoluta y porcentual con relación a los años de servicio en la empresa (PDVSA)	76
Cuadro n°4. Distribución absoluta y porcentual con relación a la frecuencia con que realizan cursos o talleres el personal del departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial.	78
Cuadro n°5. Distribución absoluta y porcentual con relación a los incentivos brindados por la empresa para capacitar al personal.	81
Cuadro n°6. Distribución absoluta y porcentual con respecto a las funciones que requiere el cargo.....	83 83
Cuadro n°7. Distribución absoluta y porcentual con referencia a las áreas de conocimiento indispensables para el desempeño de su cargo.	85
Cuadro n°8. Distribución absoluta y porcentual con respecto a las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño del cargo	87
Cuadro n°9. Distribución absoluta y porcentual con referencia a los cursos, charla, foro o taller necesario para mejorar el rendimiento del trabajador en el cargo que desempeña y su crecimiento profesional.	89
Cuadro n°10. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la realización de cursos de preparación profesional dentro de la organización.....	91

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



**Modelo de Formación del Talento Humano Basado en la Inteligencia Gerencial,
para la Gerencia de Salud de PDVSA. División Furrial. Maturín, Edo-Monagas.
Período 2013**

Tutor Académico:
Dra. Omaira García

Autores:
Véliz Rodríguez, Sol Carolina
C.I.19.875.202
Zamora Velásquez, Pedro Luis
C.I. 19.038.266

RESUMEN

La formación del talento humano es una herramienta útil para las organizaciones que deseen elevar los estándares en competencias y destrezas de su personal, favoreciendo a la productividad, a los clientes y trabajadores de la organización. El modelo de formación de talento humano basado en la inteligencia gerencial, permite crear profesionales calificados a través del desarrollo de las habilidades y destrezas requeridas para un cargo determinado. Por esta razón, la presente investigación tuvo como finalidad detectar la situación actual del personal que labora en el departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial, Maturín año 2013, y diagnosticar las necesidades de formación que presenta el personal. Siendo éste un estudio de campo con un nivel descriptivo, que surge por la necesidad de suministrar a la empresa mencionada una herramienta fundamental, básica e informativa que permita la creación de programas de formación basado en las destrezas, competencias, habilidades, capacidades que requieren los cargos que conforman el departamento de reembolso, a través del desarrollo de la inteligencia gerencial por parte del nivel supervisor de la organización. Para la recolección de datos se utilizó la observación directa, la revisión documental, la entrevista no estructurada. Como instrumento se diseñó un cuestionario, compuesto por diez (10) Ítems, lo cual se aplicó a una población compuesta por 16 trabajadores. Realizándose posteriormente un análisis a los datos obtenidos. De igual forma, se determinaron las áreas de conocimientos indispensables para cada uno de los puestos que conforman la organización, permitiendo así analizar de manera precisa las funciones requeridas para cada cargo.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela el sector empresarial se ha visto afectado por los distintos cambios tanto, políticos, económicos y sociales, ha han incrementado las exigencias en los perfiles de puesto a nivel laboral. Las organizaciones requieren de un personal altamente capacitado con habilidades y destrezas bien desarrolladas y con capacidad de adaptación ante la presencia de nuevas herramientas que le permitan evolucionar, como lo es la formación del talento humano, esta herramienta es una alternativa de inversión que poseen hoy en día las organizaciones y que cada vez son más las empresas que se suman a desarrollar la formación de sus trabajadores para fortalecer el desarrollo adecuado de las actividades productivas.

La importancia de la formación del talento humano radica en que permite crear individuos calificado para los puestos de trabajo y con altos estándares en competencias y destrezas, favoreciendo a la productividad, a los clientes y a los mismos trabajadores. Esta herramienta al ser implementada por la organización produce el alcance a corto o mediano plazo de los objetivos deseados, ya que se garantiza el éxito de un grupo de trabajo emprendedor.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de este trabajo de investigación, se dividió por capítulos, los cuales se desarrollan a continuación:

En la etapa I, se encontraran los principales elementos que determinan la temática de objeto de estudio, lo que es la esencia del problema planteado su justificación y lo que conllevo a definir los objetivos de la investigación, así como sus alcances y las limitaciones encontradas durante el proceso investigativo.

En la etapa II, se encontraran los estudios realizados con anterioridad, que guardan relación con la investigación, además el marco referencial de la organización

donde se efectuó la misma, las bases teóricas y legales y la definición de términos básicos referentes al estudio.

En la etapa III se habla de la metodología utilizada para el procedimiento de los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario; la investigación es de campo, la cual está respaldada por la población y la muestra tomada, que ayuda a la obtención de los datos y al análisis en referencia a la operacionalización de las variables.

En la etapa IV, se encuentran los resultados de la investigación en forma representativa, a través de cuadros y gráficas, los cuales por medio de la tabulación permiten conocer los porcentajes de manera específica y posteriormente realizándose un análisis de cada uno de estos.

En la etapa V, se plantea los criterios en que se fundamenta el modelo de formación, su presentación, determinación de los resultados y las ideas concretas de operatividad del modelo de formación basado en la inteligencia gerencial.

Una vez presentado el modelo de formación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, que dan paso a posteriores proyectos relacionados con el tema, y que a futuro serán necesarios tanto para investigadores como para la misma organización.

Finalmente se complementa la información con las referencias bibliográficas, de las obras consultadas a lo largo del estudio que sustenta el desarrollo del tema y los anexos, conformados por el cuestionario aplicado como herramienta de recolección de información.

ETAPA I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En un entorno cada vez más competitivo, es fundamental estar preparados para los cambios que pueden originarse a nivel laboral; actualmente las empresas en el momento de reclutar y seleccionar personal, eligen el perfil que posea mayores cualidades y capacidades para el puesto de trabajo. Sin embargo muchas empresas no mantienen una constante formación de su talento humano debido a los altos costos presupuestarios que este ocasiona, siendo el proceso de formación fundamental para el incremento de la productividad individual y grupal del personal de una organización. Werther y Davis (2000) definen formación como el “conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (p. 115).

La formación constante se hace indispensable para que el personal pueda cumplir cabalmente sus funciones. Sobre este tema, Chiavenato (2000) expone:

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. (p.548)

Es entonces de suma importancia que las organizaciones se preocupen por la formación de las personas, a fin de poder maximizar su rendimiento en el cumplimiento de sus funciones, a la vez que se aprovecha la capacidad que tienen de mejorar u/o aprender nuevas habilidades.

Al respecto, Gomez. Balkin y Cardy (2002) señalan:

La formación se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir en el puesto de trabajo actual. La formación tiene como objetivo principal, la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos (p.114).

De lo antes señalado se puede evidenciar que con la formación se logra el aumento de las habilidades de una persona, siendo esto último el precepto fundamental para el mejor desenvolvimiento en las funciones en los puestos de trabajo, logrando de esta manera la efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto es indispensable contar con la ayuda de un modelo de formación de talento humano, que pueda contener criterios que permitan conocer las necesidades de formación que presenta el personal. De esta manera, se podrá lograr velar por el mejor cumplimiento de sus funciones, precisando las debilidades en pro de fortalecer todas las áreas de la organización, con planes de capacitación donde el personal pueda adquirir conocimientos, aunados al cambio y mejora de la conducta, aumentando así sus habilidades y destrezas.

El modelo de formación está dirigido a maximizar las capacidades de las personas, preparar al personal mentalmente sobre el surgimiento de variantes e innovaciones a las cuales debe afrontarse de forma exitosa, superando así las debilidades que posea a través de una clara visión y misión. Hembra (2000) explica:

Se necesitan personas que tengan desarrollada la capacidad de evaluar riesgos y tomar decisiones, que sepan conducir, pero también integrar equipos de trabajo, que no aplasten a sus subordinados, sino que potencien las capacidades de éstos para lograr productividad y satisfacción. Y, además, que sean consecuentes con el seguimiento de los procesos para asegurar el alcance de las metas.

<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2000/06/04/e-02101e.htm>

Es entonces de suma importancia que el modelo esté basado en los preceptos de la inteligencia gerencial, que conceptualiza que para alcanzar los objetivos, el gerente debe tener capacidades y habilidades que orienten a su personal directamente a las metas. Además debe pensar siempre que el personal no han alcanzado aún el límite de sus posibilidades de rendimiento y, en consecuencia, debe brindar prioridad a las necesidades individuales del trabajador, como lo es estar capacitado y en constante formación ya sea a través de planes de carrera, cursos, entrenamientos y talleres, reforzando y proporcionando conocimientos que le permitan desarrollar al máximo sus capacidades intelectuales.

En relación a la capacitación Chiavenato (2000):

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimiento y capacidad, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos, según las tareas, además de formular planes de entrenamiento concretos y económicos y adaptar métodos didácticos. (p. 569).

Con lo antes expuesto se puede afirmar que las organizaciones necesitan gerencias altamente inteligentes para mantener el nivel competitivo y cumplir con las exigencias de sus clientes es por ello que surge la necesidad de formación constante del personal.

El Departamento de Reembolso de la Gerencia de salud división Furrial, de Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA), no escapa a esta necesidad. Por el contrario, presenta diversas fayas en su gerencia, entre las cuales está la falta de un plan de formación de sus trabajadores, que pueda permitir el óptimo desarrollo de las funciones de las personas que laboran en ese departamento, especialmente los analistas de reembolso.

Este departamento mantiene contacto directo con los beneficiarios de los planes de salud, y manejan los pagos de los reembolsos en medicamentos, consultas

médicas, exámenes médicos, exámenes de laboratorios, terapias, fisioterapias, de los trabajadores, jubilados, y familiares de los trabajadores de PDVSA, que son atendidos directamente por los analistas.

Es necesario que puedan contar con un talento humano capaz de manejar eficaz y eficientemente todas las actividades inherentes a su puesto de trabajo, y estas actividades requieren de capacidades específicas para cada analista. Es por ello que nace la necesidad de un modelo de formación de talento humano, que permita la efectividad en el desempeño de las funciones de los trabajadores, que a su vez repercutirá en la satisfacción de los distintos beneficiarios de los planes de salud.

Los trabajadores de este departamento tienen una gran necesidad de aprendizaje en beneficio del desarrollo efectivo de sus funciones. A través de un modelo de formación del talento humano se busca desarrollar la inteligencia de los trabajadores, mediante la formación y perfeccionamiento de habilidades, aumentar el desempeño en las actividades inherentes a su puesto de trabajo, proporcionar conocimientos que le permitan cumplir con éxito los objetivos deseados tanto por la organización como para el trabajador, evitando así la desmotivación o falta de participación en la misión organizacional

El manual de formación del talento humano aplicando la inteligencia gerencial, ayudará al personal adscrito al departamento de reembolso a cumplir con la misión y visión de la gerencia de salud de contar con un personal altamente calificado. Del planteamiento anterior se desprenden las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de Formación del personal del departamento de reembolso?

¿Cuáles son las necesidades de formación que requiere el personal de reembolso?

¿Cómo ejecutar el proceso de formación del talento humano aplicando la inteligencia gerencial?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un Modelo de Formación del Talento Humano basado en la inteligencia gerencial, para el Departamento de Reembolso de la Gerencia de Salud de PDVSA. División Furrial. Maturín, Edo-Monagas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual del proceso de formación del personal de reembolso.
- Analizar las descripciones y especificaciones de las tareas contenidas en los cargos del personal de reembolso.
- Detectar las áreas en las que requiere formación el personal del departamento de reembolso
- Definir los criterios en los que se basaría el modelo de formación del talento humano.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El Modelo de Formación del Talento Humano le permitirá al departamento de reembolso de la gerencia de Salud de PDVSA, División Furrial, diseñar planes de formación, planes de carrera para el personal que desee continuar con sus estudios, detectar las necesidades de Formación y capacitación del personal, fortalecer los conocimientos en materia laboral a través de foros, charlas e incentivar al personal con cursos y talleres; con el propósito de maximizar los resultados de las actividades

de los analistas, aumentar el rendimiento individual y grupal, fortalecer las relaciones interpersonales, aumentar la motivación del personal y prepararlos continuamente.

El modelo de formación es una herramienta fundamental en cualquier organización que se preocupa por el desarrollo progresivo de su personal. Es indispensable para mantener la armonía y satisfacción de necesidades de los trabajadores. Un modelo de formación permite visualizar a través de la detección de necesidades los requerimientos de los puestos de trabajo y las capacidades, habilidades y competencias que debe poseer un individuo, ayuda a minimizar los costos en capacitación y formación porque arroja las necesidades actuales del trabajador, se evita la pérdida de tiempo al momento de escoger o proponer los planes de formación ya que se evalúan y analizan las necesidades requeridas y proporciona aumento de la productividad porque el personal se motiva a desarrollar sus funciones con mayor eficacia.

El manual de formación les garantiza al talento humano del departamento de reembolso, aumentar sus capacidades y cualidades al momento de desempeñar sus funciones basándose en el desarrollo de conocimientos, competencias, actitudes, tomando en cuenta que ésta es una de las gerencias más importantes para todo el personal que labora en PDVSA, debido a que responde al incremento de la calidad de vida y atención inmediata de los beneficiarios, bien sean titulares de los planes de salud o familiares beneficiarios.

La investigación ha de contribuir con futuros estudios sobre formación de talento humano en el marco de la inteligencia gerencial, ayudando al esclarecimiento sobre este innovador tema que en la actualidad resulta de tanta importancia para la gestión del talento humano; tomando en cuenta que las habilidades comprendidas sobre este concepto están dirigidas al éxito en las funciones del personal.

El modelo está dirigido al departamento de reembolso de la gerencia de salud, que actualmente no posee esta herramienta y necesita que su personal esté altamente capacitado para el buen desarrollo de sus funciones, basándose en una guía que les permita optimizar su desempeño, logrando de esta manera los objetivos de la organización en general.



ETAPA II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con relación a la temática de estudio se han consultado diversas investigaciones que sirven de apoyo y sustento, para desarrollar la presente investigación, con la finalidad de demostrar la importancia del modelo de formación del talento humano, se apreciaron investigaciones tales como:

Br. Vannesa Vallejo (2010) presenta una propuesta de un modelo sistemático de Gestión del talento humano en la superintendencia de gestión personal y logística, adscrita a la gerencia de coordinación operacional EYP Oriente, el cual arroja como principal conclusión que un modelo de gestión del talento humano fortalece la creatividad, aumenta el rendimiento del personal, permitiendo al trabajador desarrollar estrategias y tomar decisiones con respecto a sus actividades para mejorar su gestión.

Otras de las investigaciones fue la realizada por la Br. Luisana Rodríguez Romero (2010), en su investigación titulada “Diseño de un plan de Formación y Desarrollo, basado en las competencias críticas, en la superintendencia de planificación y gestión de plantas de gas y agua, Distrito Norte PDVSA, Punta de Mata (2009), la cual tuvo como finalidad diseñar un plan de formación para orientar, desarrollar y reforzar en el personal las competencias que le permitirán mejorar su desempeño.

Por su parte la Br Marianny Rojas (2012) realizó una investigación basada en el análisis del proceso de formación en la gestión del talento humano en las organizaciones, considerando que el procesos de formación es de suma importancia

para cualquier organización y para el personal que la integra, describiendo de forma general el proceso de formación y las limitaciones que presentan las organizaciones y los trabajadores al desarrollar el proceso de formación.

Otra investigación es la realizada por Pacheco Hernández, Adariana (2008), quien realizó un modelo estratégico para la formación integral del capital humano de la empresa consorcio OGS, C.A.”, concluyendo que la formación integral del capital humano debe estar orientada a lo humano a través del desarrollo de actitudes y la integración de valores que influyen en el crecimiento personal del individuo, a lo social fortaleciendo valores que le permitan a la persona relacionarse y convivir con otros y a lo profesional enfocando las acciones de formación hacia la generación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desarrollo de la vida profesional.

Los trabajos de investigación descritos en los párrafos precedentes, tienen gran relación con la temática de estudio, la cual es la formación del talento humano, ya que se estudia y analizan la importancia que posee la formación, la capacitación, el adiestramiento, el personal, las capacidades, las habilidades, los perfiles de cargo, entre otros aspectos que permiten el análisis de la formación del talento humano, contribuyendo así a sustentar la importancia que posee el modelo de formación.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento es un proceso adoptado por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento humano en práctica

lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de la organización en su totalidad.

Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos de seguimiento y administran al personal utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y

liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño.
- El desarrollo del liderazgo.
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento.

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales.

La gestión del talento humano según Chiavenato (2008):

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión de talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Permitiendo que los equipos de gestión de talento humano se libren de actividades operativas y se ocupen de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. (Pag-42)

2.2.2 Formación del talento humano

La formación de talento humano, lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige, de un desarrollo de sus potencialidades, de sus facultades, de sus aptitudes y características. En un sentido más amplio y referido a la totalidad de una compañía y al conjunto de sus componentes humanos, podemos considerarla como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

Según Connor y Seymour. (2000):

Es el proceso que desarrolla el aprendizaje y proporciona un contexto para el mismo en tres propiedades principales. En primer lugar está el conocimiento y como aplicarlo; la segunda categoría es el aprendizaje de habilidades. La experiencia práctica es esencial para el desarrollo de habilidades. El último terreno es el aprendizaje en el plano de valores y actitudes; esta clase de formación es probablemente la que plantea mayor exigencias técnicas al formador y la más fácil de evaluar. (p.31).

El autor considera que la formación, es el proceso que engloba e tres elementos fundamentales, conocimiento, aprendizaje y el aprendizaje en el plano de valores y actitudes, siendo esta ultima la que requiere de mayor esfuerzo técnico al formador, sin dejar a un lado la práctica de dicho aprendizaje, lo cual es importante para mejorar de las pericias pautadas.

La actividad formativa es sistemática, planificada y permanente que tiene como finalidad preparar desarrollar e integrar la fuerza laboral al proceso productivo, proporcionándole conocimientos, desarrollo de actitudes y habilidades necesarias que contribuyan a un mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales cargos y prepararlos para otros futuros cargos permitiéndole adaptarse a las exigencias del cambiante entorno.

El aprendizaje debe ir dirigido al perfeccionamiento técnico del empleado, a fin de que este pueda desempeñar eficientemente sus funciones, con el objeto de obtener resultados de calidad que faciliten no sólo la prestación de un servicio al cliente, sino también proveer y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Para la forjadora de la formación basada en competencias en Latinoamérica Alles (2008), sostiene que la formación “comprende las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto entre su personal, ya sea respecto al puesto que cada persona ocupa actualmente o del que ocupará en el futuro”. (p.164).

En ese mismo sentido, Gómez, Balkin y Cardy (2002) señala que la formación se refiere “habitualmente a las mejoras de las habilidades que se necesitan para rendir en el puesto de trabajo actual. La formación tiene como objetivo principal, la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo” (p119).

Por lo tanto, la formación permite a los empleados desarrollar sus habilidades y reforzar sus conocimientos continuamente a fin de que estos puedan ejecutar sus funciones de manera satisfactoria y eficiente en la actualidad o en el futuro.

Es necesario señalar que el concepto de formación lleva implícito el desarrollo, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un cambio socio-cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo.

2.2.3 Proceso de formación del talento humano

La empresa que incluye en sus cuadros personas bien formadas y que actualiza sus conocimientos con técnicas nuevas que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas posibilidades de superar sus problemas, que aquellas otras que no conceden el relieve que efectivamente tienen las actividades formativas. La formación es inversión y no gasto, como veremos más detenidamente en el siguiente punto de trabajo. El proceso de entrenamiento ayuda a la empresa a llevar a cabo sus objetivos con respecto a la formación de personal.

Según Chiavenato. (2000) la formación del talento humano, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas.

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de formación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: elaboración del programa de formación para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: aplicación y conducción del programa de formación.
- Evaluación: verificación de los resultados de los programas de formación.

Las cuatro etapas de la formación del talento humano, incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción y la evaluación y control de los resultados de las acciones de la formación. El proceso de formación va mucho más allá de asistir al curso y proporcionar información, ya que esto significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. (p.308).

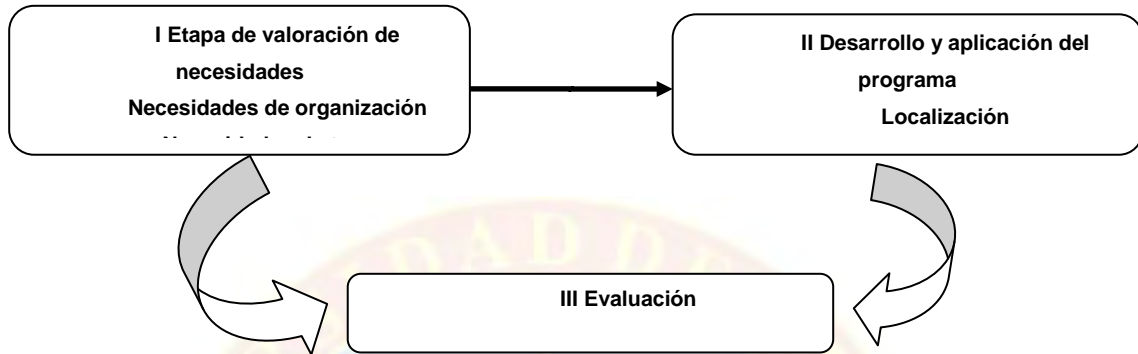
El autor señalado, considera el proceso de formación como un proceso continuo, conformado por las cuatro etapas esenciales, las cuales, encierran un diagnóstico del contexto desde una perspectiva general. Otro punto importante, es que hace mención a que la formación debe ir más allá de asistir y proporcionar la información, es decir que el proceso de formación debe cubrirse en su totalidad desde la información que se imparte, hasta observar el conocimiento que se obtuvo llevándolo a la práctica o en el lugar de trabajo y una vez que se haya cumplido los objetivos organizacionales.

También se puede acotar que el desarrollo continuo es de gran importancia tanto del punto de vista personal como individual, pues se orienta a fomentar las capacidades del individuo que son necesario desarrollar para su desempeño exitoso. Cuando las organizaciones brindan formación del talento humano, las cuales, son actividades que operan mediante las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre, las organizaciones y las personas mantienen una relación de mutua dependencia que les permite la obtención de beneficios a ambos.

Las organizaciones deben entender que la formación, es una inversión en el talento humano y en el actual entorno empresarial requiere algunos cálculos sobre los rendimientos de esa inversión. Estos análisis son difíciles, cuando no imposibles, de llevar a cabo, por lo tanto los directivos no pueden disminuir o eliminar los costos por concepto de formación sin considerar los grandes problemas que con ello traería sobre todo en la productividad empresarial.

Por su parte Gómez, Balkin y Cardy, (2002), establecen el proceso de formación en tres etapas la cuales se observan en el siguiente gráfico.

Figura N° 1



Fuente: Gómez, Balkin y Cardy, (2002, pág-287). Etapas del proceso de formación.

Considerando que la primera etapa – Valoración de necesidades radica en determinar si se necesita un programa de formación o no; y de ser afirmativo, en ofrecer la información necesaria para diseñarlo. La valoración incluye tres niveles de análisis: análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de personas. En resumidas cuentas:

El análisis de la organización: se centra en factores genéricos como la cultura de la organización, su misión, el ambiente empresarial, los objetivos a corto y largo plazo y la estructura de la organización. El objetivo consiste en identificar tanto las necesidades generales de la organización como el nivel de formación. Tal vez la organización carezca de los recursos necesarios para realizar un programa de formación formal, o tal vez la estrategia de la organización se centra en la innovación. En ambos casos, el análisis de la organización que revela ésta información desempeña un papel crucial para determinar qué formación se va a ofrecer y qué tipo de formación (o alternativa a la formación) es más adecuada.

El análisis de las tareas: consiste en analizar cómo se realiza el trabajo. Se centra en las obligaciones y tareas de los trabajos en toda la organización para determinar que trabajos requieren formación. Un análisis del trabajo, cuidadoso y reciente debería proporcionar toda la información necesaria para comprender los requisitos del trabajo. Estas obligaciones y tareas se utilizan para identificar los conocimientos, las capacidades y habilidades (CCHs) necesarias para realizar correctamente el trabajo.

El análisis personal (o de las personas): determina que empleados necesitan formación, analizando como realizan sus tareas en sus puestos de trabajo. La formación suele ser necesaria cuando se producen discrepancias entre el rendimiento del trabajador y los estándares o expectativas de la organización. A menudo el análisis personal implica analizar las calificaciones del rendimiento de los trabajadores y después identificar a los trabajadores, que muestran deficiencias en determinadas capacidades.

La segunda etapa es desarrollo y aplicación del programa de formación, se puede decir que el resultado de la primera etapa, es el programa de formación, lo cual, debería ser una respuesta directa a la necesidad o al problema de la organización. El planteamiento de la organización, puede definir en cuanto a la localización del programa, la presentación y el tipo de formación. Para este paso se debe tomar en cuenta:

Las opciones de localización: viene dado por medio de las opciones de formación en el trabajo (FET), la persona que recibe la formación trabaja en las instalaciones laborales, normalmente bajo las directrices de un trabajador experimentado, un supervisor o un instructor. Cabe considerar que la FET, puede darse en distintas modalidades como: la rotación laboral, la formación en prácticas y las prácticas en empresas.

En lo que se refiere a la formación fuera del lugar de trabajo, es una buena alternativa a la FET; los ejemplos comunes de este tipo de formación son los cursos formales, las simulaciones y los juegos de rol en un aula. Una de las ventajas de este tipo de formación es que permite que los empleados reciban periodos de estudios prolongando sin interrupciones, otra ventaja es que el aula puede fomentar el aprendizaje y la retención porque evita las distracciones e interrupciones que se producen frecuentemente en el entorno de la FET. Al fin y al cabo, un aula no es un lugar de trabajo y las situaciones simuladas durante la formación pueden no ajustarse a las situaciones laborales reales. Además, si los empleados consideran que la formación fuera del lugar de trabajo es una oportunidad para disfrutar de un descanso del trabajo probablemente no aprenderán demasiado.

La presentación: se refiere al momento de la ejecución de la actividad de aprendizaje. En este sentido, los instructores emplean toda una variedad de técnicas de presentación durante las sesiones de formación. Las técnicas de presentación más comunes son las transparencias o diapositivas y videos, la formación vía satélite, los computadores, las simulaciones la realidad virtual, la instrucción en un aula y los juegos de rol.

Tipos de formación: entre los tipos de formación más comunes, utilizados por varias organizaciones hoy en día se ubican: formación de habilidades, formación de reciclaje, formación entre funciones, formación en equipos, formación y creatividad, formación en alfabetización, formación en diversidad, formación en resolución de crisis y servicios al consumidor.

En la última etapa la evaluación: se requiere determinar qué datos y criterios son pertinentes para que ésta sea válida. Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad, la realización de entrevistas y de pruebas objetivas, los resultados de la evaluación del rendimiento, las encuestas y actitudes y

los ahorros e gastos y ganancias ocasionados, por mencionar solo algunas. Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de formación y desarrollo, supone responder a las siguientes preguntas: ¿se ha producido algún cambio?, ¿se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la organización?, y ¿se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo programa de formación?

En un sentido amplio aquí se valora la eficacia del programa de formación. La formación debe juzgarse en función de que se resuelvan las necesidades que se tenían que resolver, hay que identificar las necesidades de la organización, de las tareas y de las personas, deben clarificarse los objetivos de la formación para evaluar su eficacia. (p.28)

Objetivos de la formación del talento humano

La formación es una fuente de ventaja competitiva. La satisfacción de las necesidades de formación de la empresa representa un aumento de las competencias del personal por la formación recibida. Para llegar a alcanzar estas metas, la empresa precisa conciliar sus objetivos generales, las necesidades propias de cada departamento, así como las demandas colectivas e individuales de los trabajadores.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrán. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual; si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la formación, según Uch – RRHH el portal de estudiantes de RRHH (2002) son:

- Mejorar la competitividad de la organización por el desarrollo de su potencial técnico y la adecuación de los saberes de sus trabajadores a lo exigido por los puestos, o familia de puestos, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Posibilitar la flexibilidad laboral interna.
- Garantizar o desarrollar las competencias de aquellos trabajadores contratados, trasladados o promocionados, asegurando la permanencia del personal valioso.
- Mejorar la calidad del trabajo y reducir los costes en muchas áreas de la empresa.
- Preparar al personal para la introducción de innovaciones y cambios, que se van a producir cada vez con mayor frecuencia debido a la creciente contingencia del entorno.
- Motivar a los trabajadores por el proyecto empresarial. La formación contribuye a que el personal se identifique con los objetivos de la organización. Además, es un poderoso elemento favorecedor de la comprensión de políticas y actuaciones de la empresa.
- Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en el seno de la empresa, la formación fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza entre las personas participantes en los programas. Asimismo, alienta la cohesión y espíritu de grupo.

Por otra parte, Gómez, Balkin y Cardy (2002), plantean que en la etapa valoración debería generar un conjunto de objetivos para cualquier programa de formación que pueda desarrollarse a partir de dicha valoración. Cada objetivo debería

estar relacionado con una o más conocimientos, habilidades y aptitudes identificados en el análisis de tareas y debería ser retador, preciso, alcanzable y comprendido por todos.

Cuando es posible, los objetivos deberían definirse en términos de comportamiento y los criterios definidos para juzgar la eficacia del programa de formación deberían surgir directamente de los objetivos de comportamiento. El objetivo general del programa de formación diseñado para resolver el problema debería ser el de mejorar la sensibilidad interpersonal. La mejora de la sensibilidad interpersonal es un objetivo de formación loable, pero el término es ambiguo y no permite definir contenidos concretos del programa de formación, ni criterios específicos para juzgar la eficacia del mismo. La definición de este objetivo en términos de comportamiento exige determinar qué tiene que saber el empleado y qué es lo que tiene que hacer o lo que no tiene que hacer tras recibir la información.

Beneficios que aporta la formación del talento humano

Niveles de satisfacción al el cliente más elevado, resultantes de la disminución de las quejas, el ajuste de los tiempos de entrega, la atención y la percepción de la imagen de la empresa.

Sobre el personal:

- Reducción del absentismo.
- Aumento de la puntualidad.
- Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
- Incremento de la satisfacción laboral.

- Mejor conocimiento de los otros departamentos y, consiguientemente, reducción del socio centrismo departamental.
- Disminución de la rotación, tanto externa como interna.
- Mejora la motivación y la integración del trabajador a la empresa.
- Consigue retener los talentos. Motiva cuando no es impositiva, garantiza mejor desempeño y la competitividad organizacional e individual.
- Aumenta la versatilidad del empleado.
- Permite mejor adaptabilidad al cambio

Sobre la actividad directiva:

- Fácil introducción a la nueva tecnología.
- Mejor clima de trabajo.
- Mejora la comunicación vertical y horizontal.
- Identificación de las personas más aptas para la promoción.

Mejora los procesos internos, que surgen de la cohesión como grupo, altos estándares de supervisión, divisiones mínimas entre los departamentos y el establecimiento de objetivos realistas y tangibles en las distintas áreas. Información obtenida de Uch-RRHH el portal de estudiantes de RRHH (2002), (p.2).

La documentación en línea establece de forma detallada cuales son los beneficios que puede aportar una formación del talento humano adecuada y con

parámetros bien definidos, los cuales permitirán un desarrollo y eficacia de la misma, posibilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando los conocimientos y actualizándolos convenientemente. Por cuanto esto no deja dudas de la importancia decisiva para la empresa y para el empleado.

2.2.4 Formación Integral del talento humano

De acuerdo a Patarroyo (2001), la formación integral es un proceso motivador de los trabajadores, ya que perciben la importancia de su presencia en la organización, como personas integrales y no sólo por la labor que ejercen día a día; ello desencadena sentimientos de afiliación, arraigo e identidad con la empresa, lo cual produce con el tiempo que los empleados asuman una lealtad por convicción gracias a que perciben que han sido participes y han sido tenidos en cuenta para todos los procesos. “Si se fomenta la integración de las necesidades de los trabajadores con los fines de la empresa, los empleados actuarán por satisfacer sus necesidades individuales, logrando fácilmente los objetivos colectivos y el propósito de la organización” (p. 10).

La formación del talento humano constituye un requisito indispensable del proceso empresarial así lo señala Gil (2007) en su estudio Contexto Empresarial de la Formación Profesional. El actual panorama de cambio conlleva la creciente importancia del capital humano en los procesos productivos. Cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedaran delegadas a la máquina y al factor humano que se le van a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento (Davis y Taylor, 1972).

No obstante Low (1977) comenta que el desarrollo es lo realmente da sentido a la vida de una organización, considera necesario para una organización que la misma

se apoye en una disciplina que le ayude a enfrentar diversas situaciones, como alternativa plantea el budismo zen y afirma que esta disciplina debe concernirle a los directivos de las empresas para ayudar a entender las estructuras en las que hay que trabajar. Los individuos que integran las organizaciones se forman y desarrollan si conocen la finalidad de su puesto de trabajo, el impacto que tiene para la empresa el producto que se genera de los puestos de trabajo. Afirma que a través del zen los gerentes, ejecutivos y empleados podrán ser capaces de hacer correctamente lo que debe hacerse.

Este autor a través de la disciplina del zen introduce de forma temprana la aplicación del Balance Scorecard en la formación integral del personal, identificando de qué forma puede contribuir el capital humano en la consecución de los objetivos de la empresa, aspecto que según Low (1977) es el punto de inicio para la formación del personal.

En otro orden de ideas, Renau (2006) señala que los empleados de una compañía han de tener la sensación que crecen en ella, que mejoran permanentemente y por ende, que no tienen la necesidad de cambiar de empleo. Los responsables del área de recursos humanos en las organizaciones deben apostar por la formación específica y transversal que logre mejorar las competencias de los individuos que integran la organización, pero también por la orientación profesional de los mismos.

Según Cebrián (2006), la preocupación por integrar una gestión de personas más inteligente en las estrategias empresariales es una señal inequívoca de que el factor humano tiene cada vez más una repercusión indiscutible en la cuenta de resultados.

Con los análisis realizados por los distintos autores podemos mencionar que la gestión por competencias, la dirección por valores, la gestión integral del desempeño

o el cuadro de mando integral producen resultados nítidos, esto es, mayores beneficios, superación de situaciones críticas o desmarcarse de los competidores. El éxito de la implantación de un modelo viene determinado sobre todo porque la empresa en conjunto apueste por este modelo, que se preste especial atención a los aspectos comunicativos y de formación durante el proceso, y que se realice un análisis crítico de la situación inicial.

De allí que, en el proceso de modernización de la gestión de los recursos humanos no se debe olvidar que, además de la cuestión formal, el cambio de actitudes, valores y conductas se ha convertido en algo imprescindible.

En el marco de lo expresado Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) afirman que la formación del empleado involucra un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación en la empresa debe ser uno de los mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden desarrollar su conocimiento como estrategia competitiva, jugando la misma un papel crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto individuales como organizacionales.

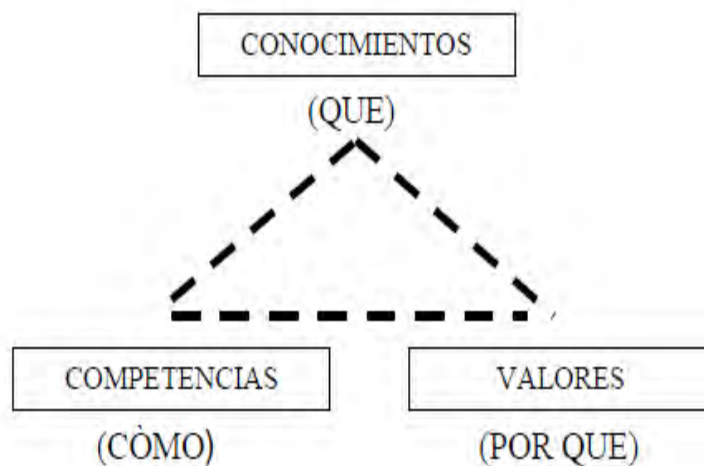
En este contexto, Torres (2006) afirma que en la actualidad, la formación continua de los empleados no solamente representa una de las claves de su éxito profesional futuro, sino que es la garantía del adecuado desempeño actual de muchas funciones profesionales, en virtud de la creciente complejidad del entorno socioeconómico, la dinámica de cambios tecnológicos, de nuevas estrategias, la elevada competitividad, la necesidad de organizaciones más eficientes, entre otras, son elementos transformadores de la realidad sociolaboral y que requieren una importante capacidad de adaptación de los empleados de las organizaciones a nuevos roles o requerimientos de puesto.

Así mismo, Vilá (2006) comenta que en la gestión de personal, una vez conseguidos los objetivos de personal deseados, y contando con la plena satisfacción en la selección, las funciones del departamento de recursos humanos deben orientarse a incentivar y facilitar el reciclaje continuo de todos los profesionales. La vertiginosa evolución social exige una constante renovación, no solo para avanzar, sino para evitar quedarse atrás. Y ello implica para el área de recursos humanos una doble tarea de información y motivación. En cuanto al profesional, la necesidad de formación continua debería estar integrada en el interés, no solamente laboral, sino también vital. La curiosidad, una característica innata en todas las especies, especialmente entre los individuos jóvenes, permite mantener despierta la mente y la ilusión por alcanzar nuevos retos. La formación continua permite abrir nuevos campos, adquirir o recuperar habilidades, contemplar perspectivas distintas, vislumbrar horizontes ignotos... y mantener la ilusión, el verdadero motor de toda innovación. Ante ello, la formación integral continua, se muestra como el proceso de formación a través del cual se facilita la sinergia entre el profesional y la empresa, permite la renovación y el crecimiento de la organización y mantiene el grado de satisfacción adecuado para asegurar el rendimiento óptimo durante todo el período de la relación laboral.

En tal sentido Cris Bolívar Consulting afirma que para lograr una formación integral, no solo es importante aprender nuevos conceptos, teorías o herramientas, sino que también es necesario adquirir o desarrollar las competencias clave que facilitan el éxito del rol profesional. Para que la formación sea completa, es necesario ir más allá y tener en cuenta los valores que enmarcan un determinado estilo o desempeño profesional.

Modelo de formación integral

MODELO DE FORMACIÓN INTEGRAL



Modelo de Formación Integral

Fuente: Tomado del Programa Integral de Formación. Cris Bolívar Consulting

El modelo integral señala por Cris Bolívar Consulting contempla tres ejes fundamentales que son: los conocimientos, las competencias y los valores estos se trabaja de forma holística e integrada a fin de conseguir una formación sólida orientado a los resultados y centrado en el aprendizaje para “aprender a aprender”. El nuevo contexto del mundo del trabajo exige, sin duda, la replanificación y la reformulación de las estrategias de formación integral del personal, que contemple el desarrollo de los tres ejes mencionados.

Una formación integral debe estar enmarcada en un modelo estratégico de formación que le permita a la empresa tener una visión sistémica del proceso con la finalidad de evaluar y analizar factores internos y externos que son claves para el desarrollo del proceso de formación y capacitación. Es todo un reto organizacional

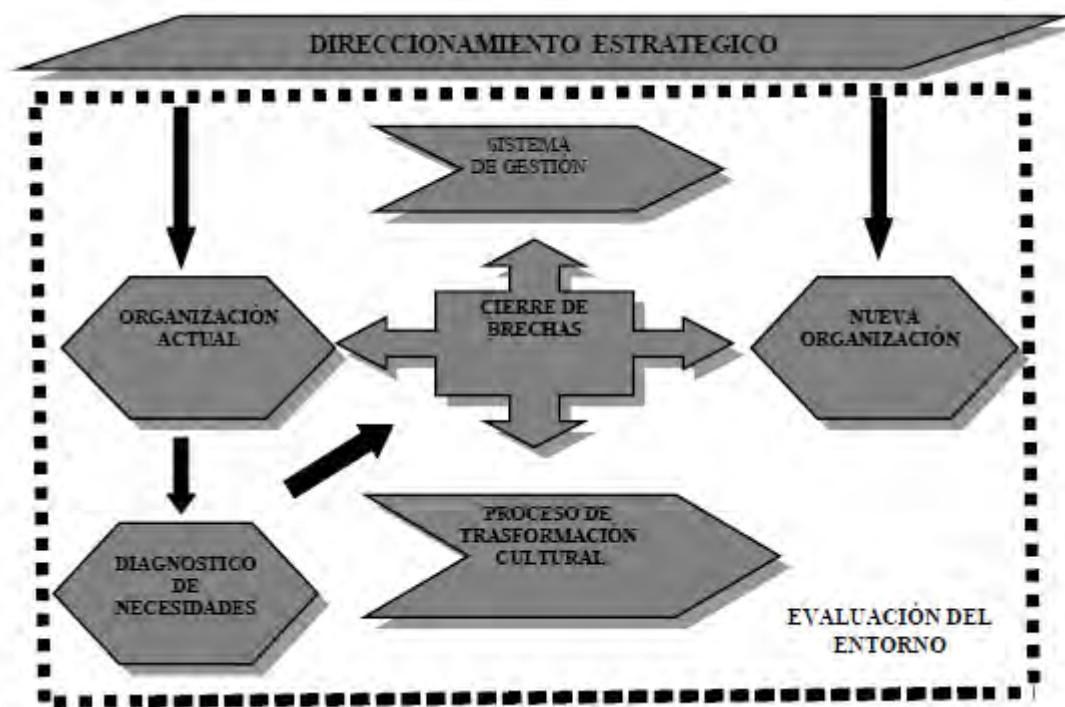
diseñar una formación integral a través de un modelo estratégico, sin embargo el mundo empresarial actual demanda modelos de formación que puedan adaptarse a las estructuras organizativas, a la visión y misión de la organización, al logro de las estrategias propuesta y la forma más idónea de desarrollarlos es a través de la fusión de dos enfoques, lo integral y lo estratégico.

Modelo estratégico para la formación del talento humano

Al hablar de un modelo estratégico es necesario tener en cuenta su sentido de globalidad, es decir que el mismo afecta a la totalidad de la empresa, definiendo un orden y una serie de principios básicos y objetivos generales fundamentales de la organización, que deben ser explicitados en términos de Visión, Misión y Valores señala David (1991) en su libro: La Gerencia Estratégica.

Ernst & Young Consultares (1998) señala que un proceso estratégico de formación debe estar orientado al cierre de brechas lo que permitan transformar la organización actual en una nueva organización con solidad estrategias de formación que le permitan a la empresa tanto permanecer como desarrollarse en el mercado empresarial.

Todo modelo de formación es un medio y no un fin en si mismo, por lo que debe perseguir unos objetivos claramente definidos antes de iniciar las acciones propiamente formativas, que derivan de un diagnostico serio de las necesidades de formación. La empresa requiere un sistema de gestión con estrategias orientadas a la capacitación y formación del personal, permitiéndole a la misma la utilización efectiva de sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades externas y reducir al mínimo el impacto de las amenazas externas.



Direccionamiento del Proceso Estratégico para la Formación

Fuente: Tomado de Ernst & Young Consultores, 1998. Manual del Director de Recursos Humanos.

Fases del proceso del modelo estratégico de formación del talento humano

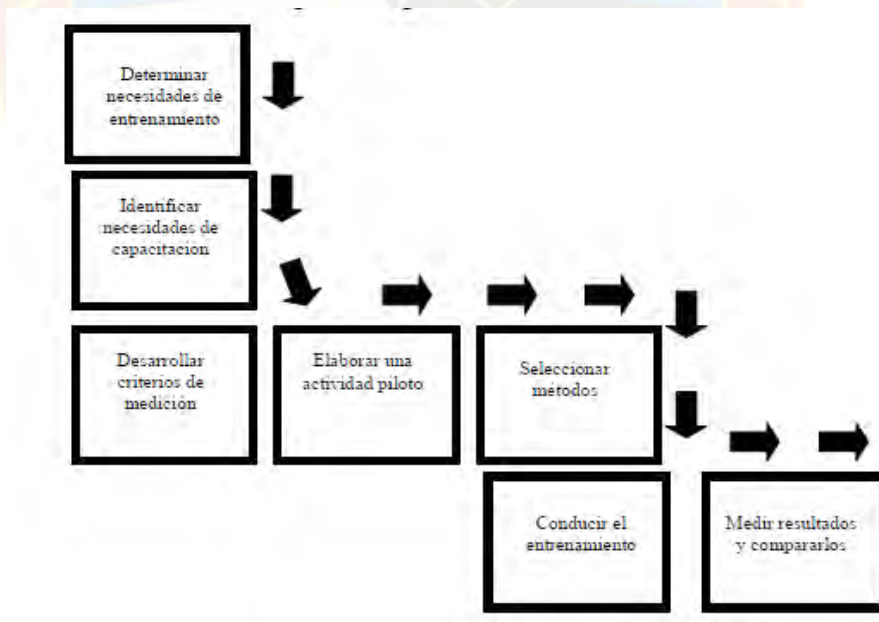
Pocos autores evalúan la conexión real entre un esquema o modelo de formación con el conjunto de acciones que debe ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos (planeación estratégica), en tal sentido Alles (2007) señala que las búsquedas continuas de mejoras permanentes, de formación adquieren valor estratégico dentro de la organización. El modelo de formación de personal tiene como objetivo principal mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que el capital humano este formado y preparado para superarse continuamente. La

formación del personal debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización, su Visión, Misión y Valores.

Según Ernst & Young Consultares en su Manual del Director de Recursos Humanos (1998), el desarrollo de un plan de formación es un proceso dividido en fases aplicables, tanto en las organizaciones que ya hayan llevado a cabo planes de esta clase en el pasado, como en la que únicamente hallan seguido acciones formativas concretas y aisladas.

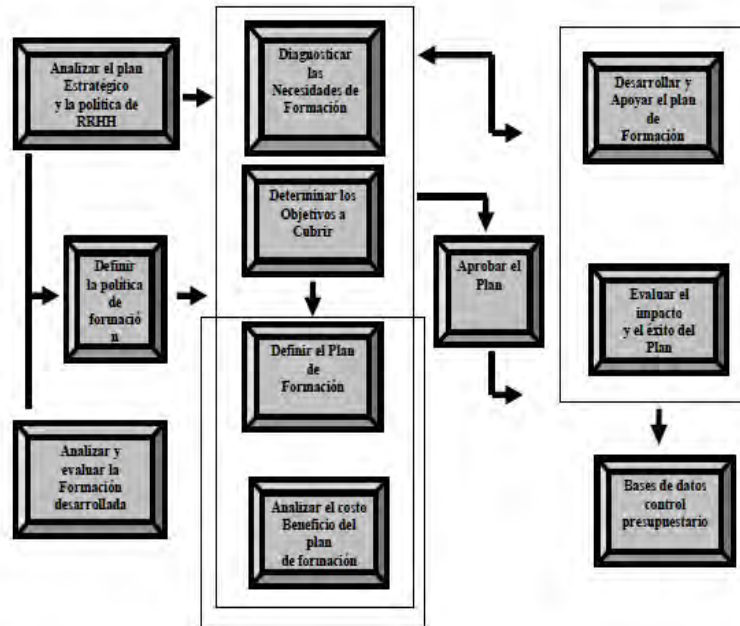
Como síntesis de lo expuesto Alles (2007) propone seguir los pasos de un modelo de formación señalados en el grafico siguiente:

Esquema de un entrenamiento



Fuente: Tomado de Alles, 2007. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.

Fases del Plan Estratégico de Formación



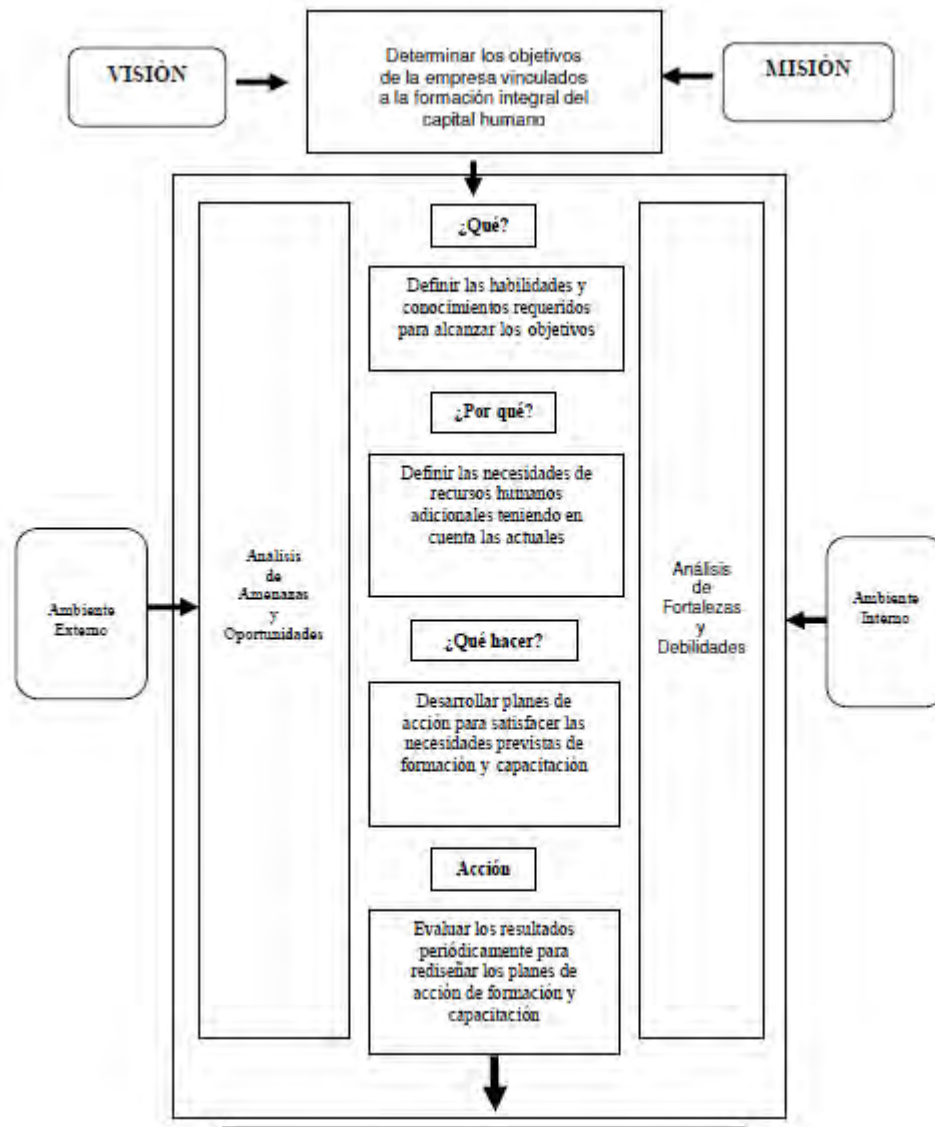
Fuente: Tomado de Ernst & Young Consultores, 2007. Manual del Director de Recursos Humanos.

Existen evaluaciones complementarias que deben acompañar el modelo de formación como: análisis del entorno, análisis del plan estratégico general de la organización, análisis de la situación interna de la empresa, análisis de las políticas de recursos humanos, etc., de estas evaluaciones, se deducen las necesidades de formación, que se añadirán a las resultantes de la fase de diagnóstico, que son generales e indican un camino a seguir en la búsqueda de carencias.

Un modelo estratégico de formación debe estar orientado al logro de los objetivos organizacionales dentro de una empresa. El punto de partida es identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. La respuesta a la interrogante ¿hacia dónde va la organización?, puede estar determinada, en gran

medida por la trayectoria que ha seguido previamente la organización o por el desarrollo de un modelo estratégico.

Modelo Estratégico de Formación de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia.

2.2.5 La Inteligencia Gerencial

Origen:

En 1996 Daniel Goleman un famoso escritor, publica un libro denominado Inteligencia Emocional, el cual causo gran interés a distintos empresarios, lo que motivo al famoso escritor a crear el libro de inteligencia emocional en la empresa para el año 1999. A partir de ese año se genera distintas definiciones sobre el término inteligencia gerencial. La Inteligencia Emocional en la Empresa (1999) en el que presenta una sistematización de cada una de las aptitudes y comportamientos de la inteligencia emocional, con un enfoque y referencias directamente vinculadas con el mundo laboral y la práctica gerencial, que le otorga a este libro un mayor interés para los que se ocupan de temas gerenciales.

Daniel Goleman realizó una investigación de dos años en distintas empresas uno de los descubrimientos que obtuvo fue que el CI (Cociente de Inteligencia) ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para un desempeño laboral sobresaliente.

Con este enfoque, más centrado en el mundo empresarial, Goleman destaca que: “La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía”. http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales (2012).

Con la aparición de su segundo libro, proliferaron los trabajos sobre el tema. En su mayoría, dirigidos al mundo empresarial y, específicamente, al trabajo de

directivos. Lo consideran como una herramienta muy útil para el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Como sucede con muchos de los nuevos enfoques gerenciales, los componentes de la Inteligencia Emocional (IE), separadamente, no son nada nuevos. Se trata de temas que desde hace años son objeto de estudio y de programas de capacitación. Lo novedoso es su integración en un sistema coherente de aptitudes y comportamientos, que numerosas investigaciones evidencian que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual, en las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida.

El tema de la IE se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre “las tres necesidades: poder, logro y filiación”.

Según Goleman (2012), McClelland (1970) realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la “...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual”.

Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que “... las aptitudes académicas tradicionales -como las calificaciones y los títulos- no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida...”. Planteaba que los rasgos que diferencian a los trabajadores más

sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la automotivación, entre otras.

Investigaciones realizadas de forma independiente por decenas de expertos en cerca de quinientas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo. Los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo.

Definición de Inteligencia Gerencial

Hambra (2000) explica que la Inteligencia gerencial, consiste en que “un gerente tenga capacidades y habilidades para alcanzar las metas; para lo cual deberá administrar un conjunto variado de recursos en forma eficiente a través de la conducción de seres humanos. Es la capacidad de alcanzar el objetivos en tiempo y forma mediante un modelo de gestión que contenga indicadores de éxito y su monitoreo con la realidad y con el plan”. Entonces, se puede afirmar, que la inteligencia gerencial concreta el deseo planificado y escogiendo caminos adecuados. Comprende la situación, observa los recursos y administra con eficacia, es decir para tomar decisiones se debe en primer lugar analizar la situación, considerando las fortalezas que se poseen y las causas que puede originar al momento de asumir un riesgo.

<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2000/06/04/e-02101e.htm>

Características de la Inteligencia Gerencial:

Basados en los principios de Hambrá (2000), se pueden establecer algunos planteamientos que caracterizan el desarrollo de la Inteligencia gerencial.

- Armoniza el conocimiento, las ideas y la acción
- Asocia el querer, pensar, decir y hacer
- Fortalece la toma de decisiones correcta
- Concreta el deseo planificado
- Comprende la situación, observa los recursos y administra con eficacia
- Fortalece el poder interior
- Da a conocer una clara misión
- Asume riesgos
- Reacciona y se adapta a los cambios
- Persigue objetivos claros
- Potencia el trabajo en equipo
- Persigue alcanzar el éxito en los objetivos planteados
- Promueve la capacitación para conseguir metas
- Facilita el desarrollo de la mentalidad de éxito
- Pone en práctica las cualidades del trabajador
- Ayuda a orientar al personal hacia sub-metas claras

<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2000/06/04/e-02101e.htm>

Habilidades directivas o Habilidades gerenciales:

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades. Existen tres grandes habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso, estas son:

- Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar y dirigir), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades

gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer.

Tomado de: http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales (2012)

Capacidades que debe poseer el Talento Humano para alcanzar la Inteligencia gerencial

- ✓ Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- ✓ Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos.
- ✓ Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- ✓ Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar disputas.
- ✓ Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.
- ✓ la iniciativa
- ✓ la capacidad de comunicación
- ✓ habilidades interpersonales
- ✓ La empatía, asumir el punto de vista de los demás, la comunicación y la cooperación

Jiménez (2012) define las capacidades que se deben poner en práctica para obtener la inteligencia gerencial. El menciona cinco capacidades y destrezas que se requieren para utilizar al máximo la inteligencia gerencial estas son:

1. **Capacidad para Asumir Riesgos y Tomar Decisiones:** Se requiere de la evaluación y acotación de riesgos, por lo que es de gran valor el trabajo de análisis/síntesis. Pero hay un momento en que se impone actuar y no existe proceso alguno que asegure el éxito absoluto de una operación.
2. **Capacidad de Autocrítica:** Todo el tiempo gastado en justificaciones tediosas o en la negación de los errores es restado al análisis y reparación de los daños. Por eso es más competitivo quien menos se ocupa de esconder y más de resolver.
3. **Sentido de Humildad:** La mejor postura y la más motivante es la del líder que se ubica y comprende la realidad de cada uno de sus colaboradores.
4. **Sentido de responsabilidad y bienestar social:** La credibilidad es parte de la responsabilidad que un gerente debe poseer, aunado a una sincera actitud por lograr el bienestar en común.
5. **Sentido ético:** El gerente del presente y del futuro, debe saber que la ética es la base imprescindible del desarrollo y bienestar de la sociedad.

http://danieljimenezcornejo.mex.tl/blog_3635_Inteligencia-Gerencial.html.

Hambra, (2000), menciona 11 habilidades inespecíficas, definidas así porque son aquellas que no dependen de los conocimientos técnicos de la profesión del Gerente, los cuales usualmente se obtienen en ámbitos académicos por medio de procesos planificados, progresivos y controlados, sino que son aquellas que, por el

contrario, sea cual fuere la naturaleza del negocio y de la profesión del Gerente, éste deberá poseer para desarrollar con éxito su actividad de Conducción.

<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2000/06/04/e-02101e.htm>

Las Once Habilidades Inespecíficas

1. **Sentido de finalidad:** Un Gerente requiere de una sólida combinación de visión, convicción y perseverancia. Y sumarle un agudo sentido de oportunidad que le permita cambiar la hoja de ruta cuando se impone hacerlo.
2. **Capacidad de planificación:** Se trata del poder para imaginar los caminos más cortos, los más económicos, los más seguros y efectivos para alcanzar cada Meta.
3. **Capacidad para administrar recursos:** Es la habilidad para alcanzar las metas combinando y distribuyendo los recursos con que cuenta, y no con los que desearía contar.
4. **Capacidad para comunicar:** Es decir, para lograr que los colaboradores comprendan las ideas que el Gerente tiene en su mente y que necesita que ellos desarrollen.
5. **Capacidad para motivar:** Conseguir que las personas se involucren, disfruten de su trabajo y se sientan protagonistas tanto de los logros como de los fracasos.
6. **Capacidad para desarrollar a las personas:** Un Gerente debe suponer que sus colaboradores no han alcanzado aún el límite de sus posibilidades de rendimiento y, en consecuencia, debe lograr que tengan la necesaria motivación intrínseca como para procurarse el aprendizaje que les permita alcanzar mayor nivel. Luego, es su deber facilitarles los medios. Esto requiere de saber

diferenciar a las personas por un proceso diagnóstico, de saber apreciar sus potenciales y de saber trabajar sobre ellos con un plan.

7. **Capacidad para manejar conflictos:** Es decir, para transformar cada situación de oposición de intereses en una oportunidad para generar nuevas formas de alcanzar las metas. Para esto es imprescindible saber elaborar y diluir los resentimientos personales. Debe poseer, además, la fortaleza de carácter para establecer los límites que no deben ser transgredidos y el criterio para diferenciarlos de aquellos que se pueden negociar.
8. **Capacidad de Análisis-Síntesis:** Gerenciar requiere la habilidad para descomponer fenómenos complejos en sus partes constitutivas. Pero, requiere también la capacidad de comprender fenómenos sistémicos y efectos no lineales. Por eso Análisis y Síntesis son dos momentos de un mismo proceso continuo.
9. **Capacidad para hacer seguimiento de procesos:** Un Gerente debe estar convencido que las cosas no saldrán bien sólo porque se las planificó bien. Si no controla su desarrollo práctico se cumplirá (y con mucha frecuencia) la famosa ley de Murphy que dice: si las cosas pueden salir mal, entonces saldrán peor.
10. **Capacidad para asumir riesgos y tomar decisiones:** Esta habilidad requiere de la evaluación y acotación de riesgos para lo que es de gran valor el trabajo de Análisis-Síntesis. Pero hay un momento en que se impone actuar y no existe proceso alguno que asegure el éxito absoluto de una operación concreta sobre la realidad. En este sentido el Gerente requiere del tono emocional que describió magistralmente Jorge Luis Borges cuando dijo: “El camino es de arena, pero debemos recorrerlo como si fuera piedra la arena”.
11. **Capacidad de autocrítica:** Todo el tiempo gastado en justificaciones tediosas o en la negación de los errores es tiempo restado al análisis y reparación de los

daños. Por eso es más competitivo quien menos se ocupa en esconder y más se ocupa en resolver.

Consecuencias Prácticas:

Para Hembra, (2000) la Inteligencia gerencial y sus once habilidades inespecíficas no termina en una formulación teórica, más o menos debatible, implica tres consecuencias prácticas:

Para realizar una Capacitación Gerencial eficiente es preciso proponer programas y metodologías enfocados al desarrollo integral de las once habilidades inespecíficas en lugar de hacerlo en forma desarticulada, generalizada o azarosa.

Para realizar una Selección Gerencial competitiva hay que definir y usar instrumentos de medición para todas las habilidades inespecíficas y el Informe Final debe relacionar estos componentes con otros datos diagnósticos en un todo coherente y consistente; y por último, considerando que ninguna persona puede poseer una combinación ideal de las once habilidades expuestas, es interesante apreciar su proporción relativa dentro de cada Equipo Gerencial, no sólo para hacer visibles las fortalezas y debilidades del conjunto, sino para aprovecharlas mediante su uso racional.

Si creemos que un gran potencial para producir una Diferencia Competitiva reside en la composición del Capital Humano de nuestras organizaciones, y que lo más difícil de modificar son sus Competencias duras, entonces el concepto de Inteligencia gerencial podrá servirnos como una poderosa herramienta para alcanzarlo.

<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2000/06/04/e-02101e.htm>

Beneficios que otorga la Inteligencia gerencial al ser aplicada en la organización:

A través de las capacidades que se deben poner en práctica para obtener la inteligencia gerencial descrita por Jiménez (2012), y las capacidades nespecíficas planteadas por Hambra (2000), anteriormente analizada, se pueden establecer los beneficios que otorga la inteligencia gerencial como sigue:

- Se le da valor al talento humano y catalizan su mejor expresión.
- Perciben, con perspectiva y objetividad, las realidades del entorno.
- Son conscientes de sus fortalezas y debilidades, y aprenden de sus éxitos y fracasos.
- Definen bien misiones y metas, y rechazan las imprecisas o inalcanzables.
- En ellas, cada individuo asume protagonismo y responsabilidad por sus resultados.
- Analizan debidamente sus problemas y los resuelven sin crear nuevos.
- Se preparan estratégicamente para el futuro sin desatender el presente.
- Viven la innovación como un proceso continuo, y no solo como sucesos periódicos.
- Detectan oportunidades y las saben aprovechar.
- Combinan la efectividad con el cultivo de emociones positivas.
- Nutren continuamente sus conocimientos y los aplican.

- Poseen conciencia de servicio a la sociedad de que se sirven.
- Obtienen los mejores resultados con el mínimo esfuerzo.
- Previenen, detectan y gestionan debidamente las desviaciones sobre planes.
- Se adaptan, con la debida flexibilidad, a las nuevas situaciones.
- Evitan que normas y procedimientos se impongan al sentido común.
- Relacionan la calidad con la satisfacción del cliente.
- Funcionan como un todo vivo, cuyas partes encajan sinérgicamente.
- Fortalece la toma de decisiones.

2.3 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

- **Nombre:** Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA).
- **Ubicación:** Av. Alirio Ugarte Pelayo, Edificio Esem, Parroquia Boquerón, Maturín Estado Monagas.

2.3.1 Reseña Histórica

El comienzo de la extracción petrolera en el país tiene tres momentos históricos reconocidos de perforación de pozos que produjeron cierta cantidad de petróleo. El primer registro de un pozo petrolífero por extracción, se ubica en el estado Táchira, en el año 1878. El gobierno venezolano otorgó una concesión de 100 hectáreas a Manuel Antonio Pulido para que iniciara operaciones en su Hacienda de la Alquitrana ubicada a 15 kilómetros al oeste de San Cristóbal. Así nació la primera empresa petrolera en Venezuela: la Petrolia del Táchira.

En 1912, La New York Bermúdez Company realizó varias perforaciones dentro del perímetro que abarcaba su concesión en el lago de asfalto de Guanoco, estado Sucre. Rápidamente Venezuela logró fama mundial como gran productor de petróleo, por lo que en poco tiempo llegarían al país empresas conocidas internacionalmente, incluso hasta hoy en día, como Shell, Chevron, Mobil, Texas, Creole, Sun, Gulf, Amoco, Philips y Sinclair, entre otras. El éxito del negocio petrolero a nivel mundial en Venezuela trajo como consecuencia que para 1930 estuvieran registradas en el país más de 100 empresas, todas con un mismo propósito: buscar, ubicar, cuantificar, producir y manejar el petróleo.

A partir de 1918, el país comenzó a legislar en materia petrolera. Es así como ese mismo año, se dicta un reglamento dedicado a los hidrocarburos. Dos años después, se promulga la primera ley que rige la materia.

En 1945, se da otro paso importante dentro de la legislación petrolera: el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta que estipula la participación 50/50 en las ganancias producto del petróleo, de la nación y la industria. Vale destacar que en 1950 se crea el Ministerio de Minas e Hidrocarburos.

En la década de los 60, el país avanza en una política de “no más concesiones”, lo que se traduciría posteriormente en la nacionalización de la industria petrolera.

El 1 de enero de 1976, exactamente al primer segundo después de las doce de la noche, nació Petróleos de Venezuela S.A. como la empresa encargada de asumir las funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional al concluir el proceso de reversión de las concesiones de hidrocarburos a las compañías extranjeras que operaban en territorio venezolano. La partida de nacimiento de la principal industria del país quedó plasmada en el decreto

presidencial número 1.123 del 30 de agosto de 1975. Su primer presidente fue el general Rafael Alfonzo Ravard.

Durante el primer año de operación, **PDVSA** inició sus acciones con 14 filiales (finalmente serían tres: Lagoven, Maraven y Corpoven) que absorbieron las actividades de las concesionarias que estaban en Venezuela

Luego de cinco años, de puesta en marcha del decreto que creó a Petróleos de Venezuela, **PDVSA** y sus filiales logran avanzar en un proceso de consolidación en lo que respecta al manejo del negocio petrolero. Lagoven se encarga de las operaciones en el occidente y el sur del país; Corpoven despliega su área de influencia en el centro de la nación, mientras que Maraven se sitúa en la región oriental.

PDVSA logra ser considerada, gracias a su calidad y responsabilidad, como una empresa confiable en el suministro de grandes volúmenes de petróleo a nivel mundial. En esta fase, Petróleos de Venezuela se consolida como una de las principales compañías petroleras multinacionales. A mediados de los años 80, la principal empresa del país inicia una expansión tanto a nivel nacional como mundial, con la compra y participación en diversas refinerías ubicadas en Europa, Estados Unidos y el Caribe.

El 1 de enero de 1998, Petróleos de Venezuela integraba en su estructura operativa y administrativa a las tres filiales que durante más de 20 años habían compartido las operaciones. Se establecía de esta manera una empresa con un perfil corporativo unificado, dirigido a generar altos estándares de calidad y beneficios en lo que respecta a los procesos que están presentes dentro de la industria de los hidrocarburos. En este sentido, se creaban tres divisiones funcionales **PDVSA**

Exploración y Producción; PDVSA Manufactura y Mercadeo, y PDVSA Servicios.

2.3.2 Misión

“Impulsar el crecimiento económico en el sector petrolero y de manera paralela, el crecimiento de los diversos sectores que componen la economía nacional permitiendo así lograr los ingresos fiscales necesarios para el normal desenvolvimiento de la economía nacional en el Estado venezolano, garantizando el cumplimiento de sus normas y procedimientos para administrar la casa matriz del país mediante el reconocimiento por la alta calidad de sus servicios sustentada en recursos humanos altamente capacitados y motivados, con ética profesional y en sinergia con entes internos y externos.”

2.3.3 Visión

“Consolidarse como la empresa petrolera líder por excelencia, mediante un modelo de gestión orientado a la calidad y cultura de sus servicios y el valor agregado a sus clientes con un enfoque de clase mundial.”

Ser una organización líder mundial por su excelencia en el mantenimiento de equipos e instalaciones de la industria petrolera.

2.3.4 Objetivos

- El objetivo principal de la empresa es generar al Estado venezolano los ingresos fiscales necesarios para el normal desenvolvimiento de la economía nacional.

- Realizar actividades de exploración, explotación, producción, transporte y comercialización internacional de crudo y sus derivados.
- La producción y procesamiento de petróleo para la obtención de gas licuado (GLP).
- Garantizar el cumplimiento de sus normas y procedimientos para administrar la casa matriz del país.

Fuente: Manual de Procesos de la Gerencia de Planificación y Gestión Distrito Norte de PDVSA 2007.

2.3.5 Identificación de la Gerencia de Salud División Furrial

La Misión: Estrategias encaminadas a la consecución de un elevado nivel de Salud y Calidad de Vida, fundamentada en la Prevención, Promoción y Restitución con el saneamiento y conservación ambiental; sustentado en el ordenamiento Jurídico y una práctica ética.

La Visión: La salud de los trabajadores, sus familiares y de la colectividad en general, trilogía de la nueva institucionalidad, constituye no solo una responsabilidad insoslayable para la corporación sino que se rige como un factor determinante en la ruta que nos conduce a la construcción de la patria nueva donde se honre la equidad así como el cierre de las brechas y deudas sociales con nuestro pueblo. Un valor para la creación de la nueva ciudadanía en donde se privilegie lo colectivo en detrimento de lo individual, elevando su calidad de vida en el marco de una estrategia sanitaria responsable, universal, humanística, integral y solidaria.

La organización a la cual estaremos enfocándonos es Servicios de Salud, cuyo proceso medular es la Atención Integral de Salud. Los procedimientos que posee esta organización son los siguientes:

- Planificación, Administración y Gestión
- Epidemiología
- Salud Ocupacional
- Prestación de Servicios de Salud

Esta organización busca satisfacer las necesidades de sus participantes, bajo un enfoque de corresponsabilidad y compromiso mutuo, que permita agregar valor a nuestra salud, lo que repercute directamente en el incremento de calidad de vida y de la productividad personal, familiar y laboral.

El sistema de atención integral considera la salud como un valor corporativo y su implantación y gestión se sustenta en cuatro grandes premisas básicas:

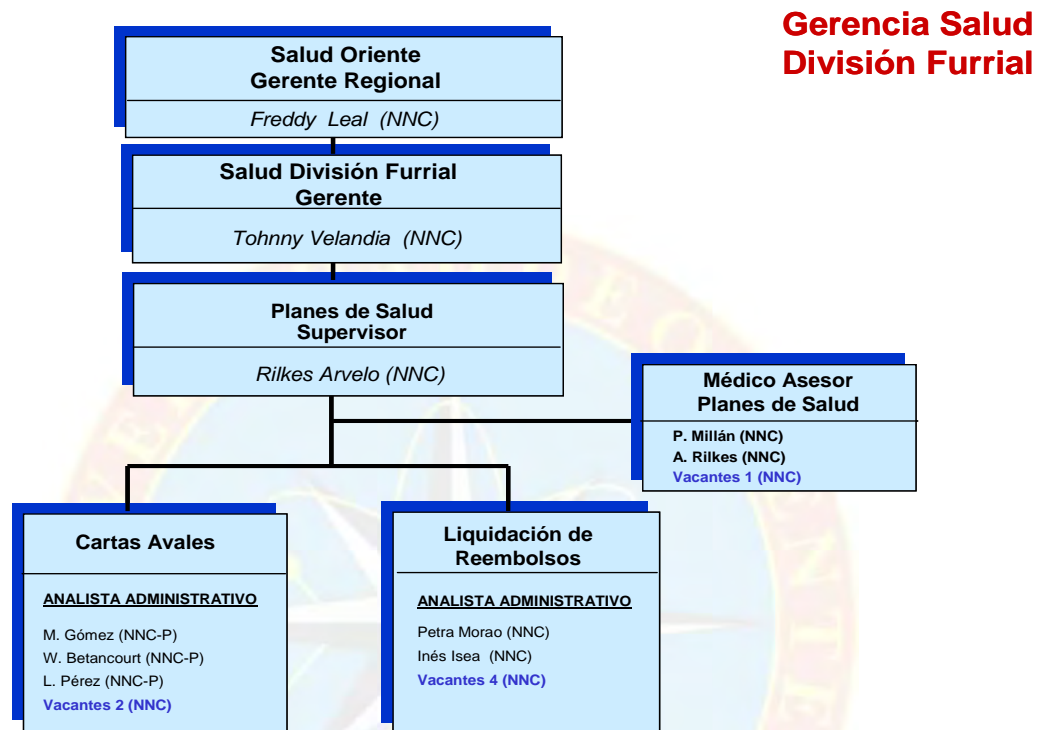
1. **Implantar el modelo de atención primaria:** Crear un esquema de servicio dirigido a todo el sistema colectivo que permita resolver ambulatoriamente la mayoría de las demandas de salud enfatizando la parte preventiva para así controlar los riesgos a enfermarse, en concordancia con los lineamientos del Ministerio de Salud para la construcción del Sistema Público Nacional de Salud (SPNS).
2. **Reforzar la gestión de servicios de salud:** Desarrollar las competencias del talento humano, con el fin de tener un personal aún más competitivo, reforzando sus valores y su cultura de servicio.

3. Reforzar la gestión de planes especiales de salud: Establecer nuevos esquemas de relación y negociación con terceros, que permitan potenciar las economías de escala y asegurar la calidad asistencial de los beneficiarios de los planes de salud.
4. Consolidar el esquema de rendición de cuentas: Desarrollar en la organización un plan de negocios que apunte el valor a la corporación, manteniendo un seguimiento de la política y su cumplimiento.

CARGOS EN EL DEPARTAMENTO DE REEMBOLSOS:

- Gerente General de Salud
- Supervisor de Administración
- Médico Asesor Planes de Salud
- Analista de Rembolso

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE SALUD



Fuente: Gerencia de RR.HH

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Inteligencia gerencial: Es la capacidad de alcanzar el objetivo en tiempo y forma mediante un modelo de gestión que contenga indicadores del éxito y su monitoreo con la realidad y con el plan. Blog inteligente de Horacio Krell (2008).

Inteligencia: Es una facultad especial propia de cierta clase de seres orgánicos que les otorga, junto con el pensamiento, la voluntad de obrar, la conciencia de la existencia y de la individualidad, así como también los medios de establecer relaciones con el mundo exterior, así como de atender a sus necesidades.

<http://www.nevazon.cl/2005/07/12/inteligencia-i-inteligencia-formal/>

Inteligencia Ejecutiva: Se encarga de hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, gestionar las emociones, mantener el esfuerzo, aplazar la recompensa, realizar metas a largo plazo.
<http://www.nevazon.cl/2005/07/12/inteligencia-i-inteligencia-formal/>

Inteligencia Emocional. Es la capacidad humana para resolver problemas relacionados con las emociones y los sentimientos, tanto propios como ajenos, resultando de suma importancia en nuestras vidas. También incluye habilidades como la autoconciencia, la motivación, el control de sus impulsos, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía. <http://www.nevazon.cl/2005/07/12/inteligencia-i-inteligencia-formal/>

Adiestramiento: Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Manual Corporativo de Políticas Normas y Planes de Recursos Humanos de PDVSA (2007).

Aprendizaje: Es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida, el aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior. Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato 2000 (p.550).

Calidad de Vida en el trabajo: Representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiaenato2000 (p.322).

Capacidad para Aprender: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. (Def. Op.)

Capacitación: Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual. (Werther y Davis, 2000, p. 464).

Cargo: Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

Entrenamiento: medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo. Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiaenato2000 (p.556).

Eficiencia: Fuerza y poder para obrar, señala la capacidad del administrador para alcanzar los objetivos haciendo uso racional y eficiente de los siempre escasos recursos a su disposición. Gerencia y Recursos Humanos. Carlos Londoño Chica y Rodrigo Mesa Prieto 1997 (P 31)

Efectividad: capacidad para producir efectos, los cuales, en el caso de la administración se constituyen en el logro de los objetivos predeterminados. Gerencia y Recursos Humanos. Carlos Londoño Chica y Rodrigo Mesa Prieto 1997 (P 30)

Necesidad. Deficiencia que experimenta una persona en un punto particular en el tiempo. (Chiavenato, 2001, p. 263).

Necesidad de Formación: Ámbito de conocimiento o acción donde el ser humano reconoce que su capacidad para operar podría mejorar y aumentar con ello el rendimiento del grupo/organización a la cual pertenece. (Manual Corporativo de Políticas Normas y Planes de Recursos Humanos de PDVSA (2007).

2.5 BASES LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Carta Magna representa la Normativa jurídica principal y básica donde se plasman los preceptos bajo los cuales se rigen el proyecto de País y la Sociedad que se espera alcanzar según el caso que se presente. Por tanto se concentra en el **Artículo 89** tal como se indica a continuación: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y de las trabajadoras.” (p. 80)

De una simple lectura del artículo transcrito se refiere al Derecho del Trabajo. Este Principio, orienta a la sociedad que compone el país, al cual se le ha planteado sobre la aplicación de varias normas, las cuales pudieran abordar y subsumir las situaciones que se presenten en marco al derecho al trabajo como un hecho social, en este caso se aplicará íntegramente aquella norma que favorezca y se brinde más protección al trabajador.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, Gaceta oficial N° 38.242 de fecha 03 de Agosto de 2005.

El desarrollo de esta ley se dará en materia de ciencia, tecnología e innovación y por su parte también organizara el Sistema de Ciencia Tecnología e Innovación.

La finalidad de esta ley es definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica, de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional, para lo cual señala el **artículo 20**: “el ministerio de Ciencia y Tecnología es el órgano rector en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones y actuara como coordinador y articulador del sistema nacional de ciencias, tecnología e innovación, en las acciones de desarrollo científico y tecnológico, con los organismos de la administración pública nacional”. (p. 7).

La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación cuenta con una serie de artículos que respaldan los trabajos investigativos, entre ellos podemos mencionar el **Artículo 9** que hace referencia a la importancia que posee el ministerio de ciencia y tecnología, a través de una de sus diversas funciones como lo es “proteger y garantizar los derechos de propiedad intelectual colectiva de los conocimientos tradicionales, tecnológicos e innovaciones de los pueblos indígenas y de las comunidades locales.” (p.5) (http://www.uc.edu.ve/uc_empresas/LOCTI. Consultado el 02/02/2013).

La Ciencia, enfocada como actividad social, puede definirse como la construcción de un campo de reflexión, de preocupaciones intelectuales, sociales y

políticas que se concretan en investigación científica productora de conocimiento y desarrollo tecnológico, concebida la tecnología como los conocimientos susceptibles de ser aplicados a la producción de bienes y servicios.

La fuente principal de ventajas competitivas sostenibles de un País reside en su desarrollo científico (producción de conocimiento), en cómo utiliza lo que sabe (administración del conocimiento), y en su capacidad de aprender cosas nuevas, o de alterar lo aprendido para producir novedades (Innovación).

La actividad de Innovación es la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado, para ser introducido en el entorno social y económico, o un proceso nuevo o perfeccionado, utilizado en la industria, en el comercio, o en un nuevo enfoque de un servicio social.

Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras Decreto N° 8.938, 30 de abril de 2012

Artículo 20. El estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicaran criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo. (Pag-9).

Formación tecnológica

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal

efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Proceso de autoformación colectiva

Artículo 313. La clase trabajadora, los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a organizarse para asumir su proceso de autoformación colectiva, integral, continua y permanente fundamentados en los programas nacionales de formación de las misiones educativas y las universidades nacionales que desarrollan la educación desde el trabajo.

Mejoramiento continuo

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Reconocimiento de saberes

Artículo 315. El Estado garantizará el reconocimiento académico de la formación de los trabajadores y trabajadoras a partir de las destrezas, técnicas y conocimientos adquiridos durante su participación en el proceso social de trabajo.

Permisos para el estudio

Artículo 316. Los patronos y las patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.

Facilidades para la formación en la entidad de trabajo

Artículo 317. Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.

Convenios educativos

Artículo 318. A los fines de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente de la clase trabajadora, los trabajadores y las trabajadoras, los patronos patronas, así como organizaciones propias de los trabajadores y trabajadoras, podrán firmar convenios instituciones educativas para que faciliten dicho proceso, con preferencia de aquellas especializadas a nivel universitario en la educación de los trabajadores y las trabajadoras, en el marco de los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

Participación de las comunidades

Artículo 319. Cada entidad de trabajo pondrá al servicio de la comunidad de la cual forma parte, el conocimiento de su proceso productivo como parte de la formación integral para el desarrollo de esa comunidad y del conjunto de la sociedad. El plan de formación que desarrolle la entidad de trabajo ha de direccionar y organizar la formación de los trabajadores, trabajadoras y su comunidad, será

consignado en los ministerios del poder popular con competencia en educación y en trabajo, cada dos años.

Cuando consultamos los diferentes artículos de la Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras. Hacen mención a la formación de de los trabajadores, por consiguiente nos permite relacionarlos con el trabajo de investigación realizado “ formación del talento humano” , ya que se busca Proteger al trabajo como hecho social y garantiza los derechos de los trabajadores, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y capacitación para alcanzar los fines de los trabajadores y empresas del país, permitiendo ejercer un carácter democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Este manual contiene los lineamientos que regirán la programación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de las acciones de formación. Establece que todas las unidades de las diferentes gerencias de recursos humanos de petróleos de Venezuela S.A, sus negocios y filiales y empresas mixtas coordinarán la ejecución de la programación educativa con base en las acciones de formación indicadas en el registro del ejercicio de detección de necesidades de formación. (Manual de políticas normas y planes de recursos humanos 17/6/2008)

Manual de Políticas Normas y Planes de Recursos Humanos de PDVSA:

Tras abordar los objetivos centrados en el cambio individual, la empresa también debe pensar en el propio cambio organizacional como objetivo prioritario. Aunque se puede afirmar que todas las acciones formativas (aunque se dirijan a un individuo), tienen algún impacto en la organización.

Permitiéndole una adaptación a las empresas, mediante procesos de aprendizaje. Un aprendizaje innovador y de mantenimiento, organizado y sistematizado a través de experiencias planificadas, para transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas. La capacidad para el cambio es lo que caracteriza a las organizaciones exitosas.



ETAPA III

MARCO METODOLOGICO

En esta fase se hace referencia a los procedimientos metodológicos que se utilizaran para este trabajo. En el mismo se señala el tipo y nivel de investigación, la población, objeto de estudio y las técnicas de recolección de información.

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

A fin de establecer un modelo de formación del talento humano aplicando la inteligencia gerencial para el departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial, Maturín Edo-Monagas 2013, se realizó una investigación de campo, debido a que la información se obtuvo de forma directa a la realidad observada, es decir, se tomaron los datos de interés directamente con los trabajadores del departamento de dicha gerencia.

Según Arias (2006): “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin que el investigador altere las condiciones existentes”. (p.31).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un nivel descriptivo, ya que este permite describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Según Arias (2006): “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiera”. (p.24).

3.3 POBLACIÓN

La población es importante, porque muestra con precisión el conjunto de individuos, objeto de estudio, lo cual es indispensable para realizar la investigación. En este sentido, la población de esta investigación está conformado por todos los empleados que integran la Gerencia de Salud de PDVSA División Furrial, Maturín Edo-Monagas los cuales suman una totalidad de 16 empleados.

En virtud de dicha población se considera relativamente reducida, no se extrajo ninguna muestra. Al respecto Tamayo y Tamayo (2002) plantean:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p.176).

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En toda investigación es de vital importancia, los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la recolección de información. De esta manera permite al investigador obtener la información necesaria para su estudio. Según Arias (2006): “se entenderá por técnicas, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67).

Las técnicas que se efectuaron en esta investigación fueron los siguientes:

3.4.1 Revisión documental

Esta técnica permite extraer toda la información necesaria para la realización de este estudio, presentes en fuentes bibliográficas de textos (libros, folletos, tesis,

manuales, leyes, informes, entre otros), con el propósito de adquirir conocimientos y orientar la información del marco metodológico referencial que sirve de soporte al objetivo de estudio. Pardinás (2005), indica “este tipo de observación o de datos; como ya indicamos, está contenido en escritos de diversos tipos; la escritura, la imprenta y los modos de comunicación escrita”. (p.939).

3.4.2 Observación participante

Esta técnica permite involucrar al investigador directamente con el objeto de estudio ya que se facilita obtener información directamente de la realidad. Yuni y Urbano (2006), La observación participante.” Es la participación más o menos intensa del observador en la realidad observada”. (p.42).

3.4.3 Encuesta

En la investigación se aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos puesto que permite plasmar de manera detallada la problemática existente de acuerdo al objeto de estudio. García (2004), reseña que, “la encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos, y permitiendo conocer lo que se investiga”. (p.19).

3.4.5 Entrevista no estructurada

La entrevista fue relevante, pues permitió recolectar información mediante el dialogo no estructurado, de la organización y población en estudio. Respecto a lo antes mencionado Arias (2006), dice: “En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista...” (p.74).

Referente a la entrevista, fue realizada al Supervisor de Administración Jesús Domínguez, quien suministro gran parte de la información básica necesaria.

3.4.6 Procedimiento de Análisis

El procedimiento se efectúa una vez recogidos, procesados y organizados los datos. En el proceso de investigación la función del análisis de los datos es decisiva por cuanto es un paso previo que accede a la sintetización e interpretación de los resultados obtenidos, a la luz de los conocimientos teóricos que fundamentan el estudio. Según lo establecido por la Universidad Nacional Abierta (1991), analizar significa: “Descomponer un todo en sus partes constitutivas, para profundizar el conocimiento, de cada una de ellas. El fin del análisis en la investigación consiste en llegar al conocimiento de las partes como elementos de un todo completo, en ver qué nexos se dan entre ellos, y penetrar en las leyes a que está sujeto el todo en su desarrollo”. (p.383).

Una vez que se realizaron los procedimientos anteriores, se estudiaron los elementos adquiridos para llegar a conclusiones objetivas. Al respecto, Sabino C. (2000) indica que: “Analizar es descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen” (p.11). Esto quiere decir que analizar los datos es observar detalladamente los resultados de una forma general

CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un Modelo de Formación del Talento Humano basado en la inteligencia Gerencial, para el Departamento de Reembolso de la Gerencia de Salud de PDVSA. División Furrial. Maturín, Edo-Monagas.			
OBJETIVOS. ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Describir la situación actual del proceso de formación del personal de reembolso	<p>Proceso de formación del personal</p> <p>Definición Nominal: El proceso de formación del personal es el conjunto actividades y situaciones realizadas para el desarrollo de las potencialidades, facultades, y aptitudes del personal a través de la capacitación.. se realiza a través de la detección de necesidades pertenecientes al puesto de trabajo, para aumentar el rendimiento del trabajador</p>	Formas de realizar las tareas	<p>Participación en cursos</p> <p>Forma de realizar las tareas</p>

CUADRO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVOS. ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Analizar las descripciones y especificaciones de las tareas contenidas en los cargos</p>	<p>Descripciones y especificaciones de formación</p> <p>Definición Nominal: las descripciones y especificaciones de formación están vinculadas a la situación de formación actual en la que se encuentra el personal, según las tareas contenidas en los cargos</p>	<p>Características de los cargos</p>	<p>Grado de instrucción</p> <p>Años de servicio</p> <p>Cargo desempeñado por el trabajador</p>

CUADRO N° 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVOS. ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONE S	INDICADORES
<p>Detectar las áreas en las que requiere formación el personal del departamento de reembolso</p>	<p>Áreas que requieren formación</p> <p>Definición nominal: Áreas que requiere formación, son todas aquellas con deficiencia en el nivel de formación del personal; donde el trabajador necesita de una capacitación adecuada para realizar sus actividades con éxito, estas áreas son evaluadas normalmente por la detección de necesidades de formación y hay que corregirlas a tiempo porque al no corregirse crean deficiencia en el desarrollo y productividad de un trabajador.</p>	<p>Requisitos para desempeñar el cargo</p>	<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Grado de instrucción exigido</p> <p>Experiencia previa</p>
		<p>Conocimientos o habilidades que requiere el cargo</p> <p>Conocimientos o habilidades que se necesitan fortalecer</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Habilidades, destrezas y aptitudes.</p> <p>Requerimientos intelectuales</p>

CUADRO N° 4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVOS. ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Definir los criterios en los que se basaría el modelo de formación del talento humano.</p>	<p>Criterios para basar el modelo de formación</p> <p>Definición Nominal:</p>	<p>Preparación necesaria para mejorar el rendimiento</p>	<p>Cursos</p> <p>Charlas</p> <p>Foros</p> <p>Talleres</p>
	<p>Aspectos fundamentales sobre los cuales se basa la creación del modelo. Estos aspectos engloban las normas, opiniones y juicios que sustentan la creación del modelo. Son las bases de las que parte la necesidad de crear un cambio para mejorar las condiciones de formación.</p>	<p>Disposición del personal para realizar cursos de preparación</p>	<p>Dentro de la organización</p> <p>Fuera de la organización</p> <p>Participa las necesidades de formación</p>

ETAPA IV

ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Para determinar el procesamiento de los datos, se clasificaron los tipos de preguntas a través de un cuestionario, tabulando los resultados y sacando porcentajes, representando gráficamente y posteriormente efectuando un análisis de los mismos.

En este sentido señala Castañeda (1.996) “el procedimiento de análisis de la información se inicia con la tabulación de los datos. Este proceso consiste en establecer la forma que podemos organizar los datos de manera sencilla, para luego realizar la operación de análisis. (p.93).

Al utilizar la encuesta como instrumento de recolección de información, tomamos en consideración la relación existente entre el marco teórico y los objetivos planteados en la investigación.

Otro de los instrumentos utilizados fue una entrevista no estructurada al supervisor administrativo, que nos brindó conocimiento sobre el organigrama del departamento de reembolso, los cargos existente y la forma en la que se dictan los cursos de formación a los trabajadores, describiendo así que el encargado de aprobar los cursos es el mismo supervisor administrativo, el Lcdo. Jesús Domínguez, para ser aprobado debe estar adaptado a las funciones que desempeña el trabajador. Se le proporciona a los trabajadores que van a realizar algún curso, un adelanto de gastos a través del sistema interno de PDVSA (GADET), dependiendo del monto total de los gastos es aprobado el curso por el nivel gerencial corporativo:

- ✓ 1er nivel el gerente de salud (4.500) 74
- ✓ 2do nivel la dirección ejecutiva de div..... (6.000)

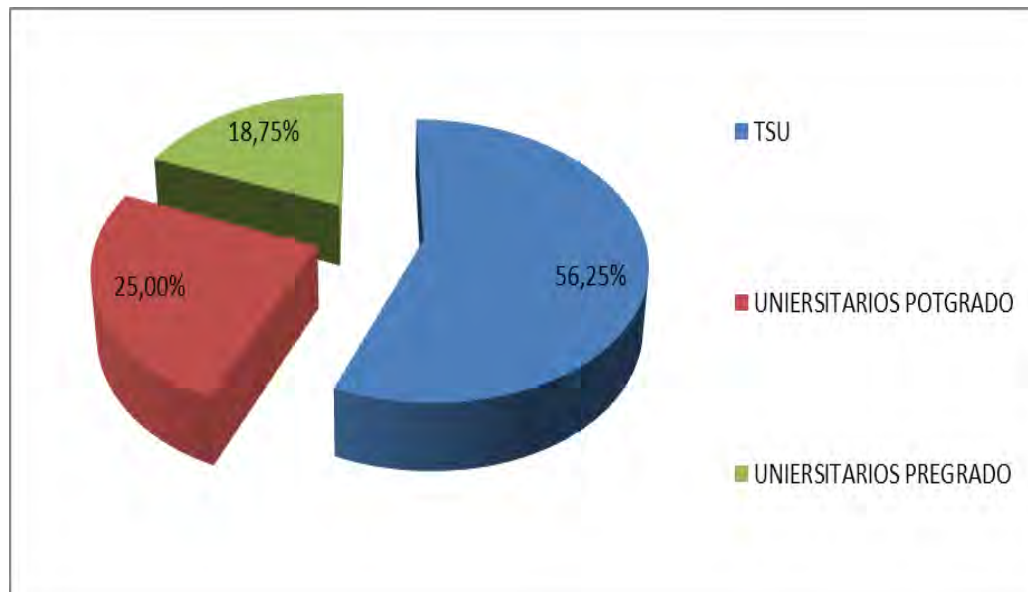
- ✓ 3er nivel gerente corporativo de la dirección ejecutiva (20.000)
- El trabajador gestiona el curso.
- Existen dos formas de determinar el curso de formación: directamente por el supervisor, o propuesto por el trabajador.
- Una de las instituciones encargadas en dictar los cursos de capacitación es el centro de formación socialista Arguimiro Gabaldon (CEFOSAC).
- Los cursos internacionales son aprobados por la dirección ejecutiva de RR.HH.
- El tiempo para solicitar el cursos es de aproximadamente un mes.
- Se le cancela al trabajador con una anticipación de tres días.
- No existe un control de los cursos por parte del departamento de reembolso.
- No se realizan evaluaciones para medir los resultados de los cursos.

La utilización de estos instrumentos de recolección de información nos permitió que llegemos a los siguientes resultados:

Cuadro n°1. Distribución absoluta y porcentual con relación a la identificación del personal del departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial.

CUADRO N° 1		
IDENTIFICACIÓN PERSONAL		
TSU		56,25%
POTGRADO		25,00%
PREGRADO		18,75%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013

Figura 1 Identificación Personal

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Con respecto a la identificación del personal en el cuadro N° 1 y gráfico N° 1 se muestra la cantidad de trabajadores que poseen diferentes niveles académicos, identificando así a 9 analistas que son TSU representan el 56,18% de los trabajadores, 4 universitarios con postgrado, de los cuales se incluyen a los dos médicos asesores, el supervisor administrativo y el gerente general de salud quienes representan 25% de los trabajadores; el 18.75% está representado por 3 analistas que son universitarios con pregrado es decir, licenciados.

Con la información obtenida podemos deducir que los analistas del departamento de reembolsos requieren de una formación que les permita crecer profesionalmente y obtener mayor preparación para cumplir a cabalidad con las

exigencias del cargo, ya que más de la mitad del personal que labora en ese departamento no ha desarrollado por completo sus carreras profesionales.

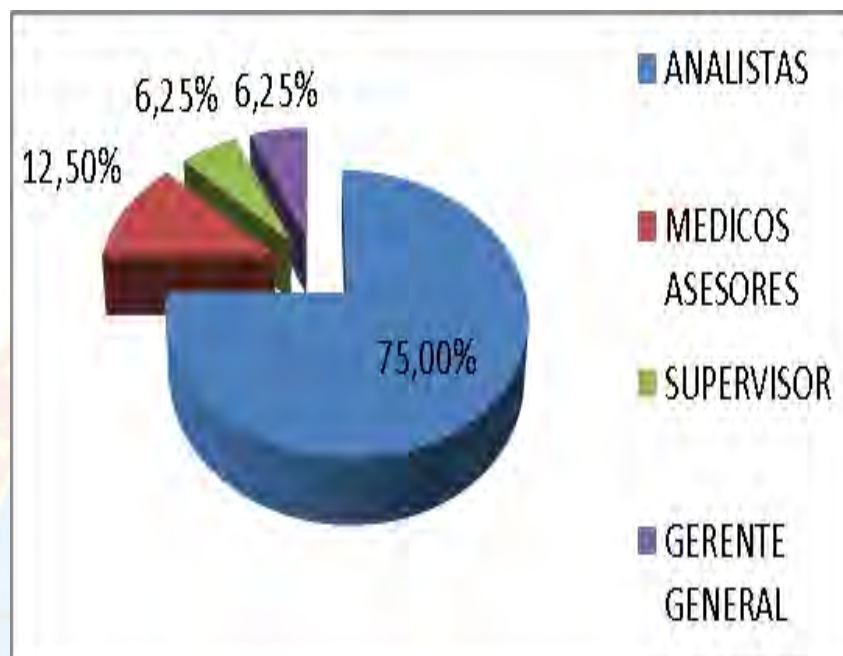
Ante los cambios que la sociedad actual viene sufriendo, debido a la globalización, el avance de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, se están produciendo constantes reajustes en la organización de las empresas, en las necesidades de nuevo personal calificado, que obliga a todos realizar un esfuerzo extraordinario para que ningún profesional quede desligado del mundo laboral, y mantenga o mejore su nivel de calificación. Para lograr este objetivo es fundamental un cambio de mentalidad en la sociedad en general, y en cada profesional en particular, en el sentido de que es necesario entender la formación permanente como un aspecto necesario en el desarrollo de cualquier profesional.

Cuadro n°2. Distribución absoluta y porcentual con relación a la identificación del cargo del departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial.

CUADRO N° 2		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
ANALISTAS	2	75,00%
MEDICOS ASESORES	2	12,50%
SUPERVISOR		6,25%
GERENTE GENERAL		6,25%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura 2 Identificación Del Cargo



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

De acuerdo a la encuesta realizada el departamento de reembolsos está conformado por 12 analistas de reembolso que representan 75% de los trabajadores, 2 médicos asesores que representan 13%, 1 supervisor administrativo que representa 6% y 1 gerente general que representa también 6%. En su totalidad actualmente laboran en este departamento 16 trabajadores en su mayoría en el cargo de analistas de reembolso.

Este departamento por ser el área de la gerencia de salud que se encarga de recibir todas aquellas solicitudes de reembolsos y atender a los distintos beneficiarios de los planes nacionales y odontológicos, requiere de una mayor cantidad de analistas de reembolsos, es por ello que actualmente poseen 12 analistas, y es uno de los cargos

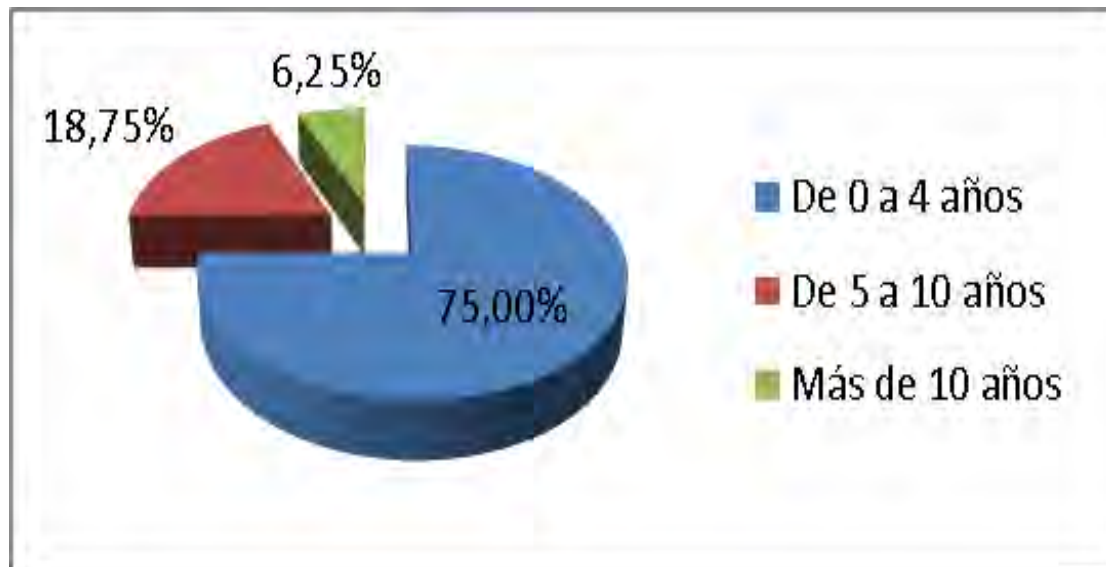
que tienen mayor rotación de personal porque anualmente se integran a este cargo distintos pasantes que cumplen con las funciones del puesto. Sin embargo todo el personal que integran el departamento de reembolso trabaja de forma sistemática y en equipo ya que las solicitudes al ser verificadas por los analistas pasan a evaluación de los médicos asesores y una vez evaluadas pasan a ser aprobadas por el supervisor administrativo y a su vez por el gerente general de salud. Lo que quiere decir que el equipo de trabajo independientemente del cargo que ocupe laboran colectivamente por alcanzar el mismo propósito que es realizar los pagos de reembolso de forma eficaz, proporcionando así la satisfacción de los beneficiarios.

Cuadro n°3. Distribución absoluta y porcentual con relación a los años de servicio en la empresa (PDVSA)

CUADRO N° 3		
AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA		
De 0 a 4 años	2	75,00%
De 5 a 10 años	3	18,75%
Más de 10 años	1	6,25%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013

Figura 3 Años de Servicio en la Empresa



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

En el cuadro N° 3 y la gráfica N° 3, encontramos los años de servicio que poseen los trabajadores del departamento de reembolso; 75% los 12 analistas de reembolso los cuales poseen de 0 a 4 años de servicio, 18,75% los dos médicos asesores y el supervisor administrativo que tienen de 5 a 10 años de servicio y por último 6,25% el gerente general con más de 10 años laborando en PDVSA.

Se puede deducir con los resultados obtenidos que la mayor cantidad de trabajadores representada además por los analistas de reembolso, son los que tienen menos experiencia dentro de la empresa, por lo que se deduce que son los que necesitan de una mayor formación. Sin embargo, el personal que desempeña los cargos de dirección han laborado por más años en la empresa; lo que facilita el conocimiento y desarrollo de las funciones que realizan, considerado también

como una de las ventajas que posee la organización al momento de realizar el programa de formación de personal, porque a través de los años que han trabajado el personal en la empresa, se puede realizar una detección de necesidades que arroje resultados reales y confiables debido a que el trabajador conoce las fayas que presenta a nivel individual y organizacional.

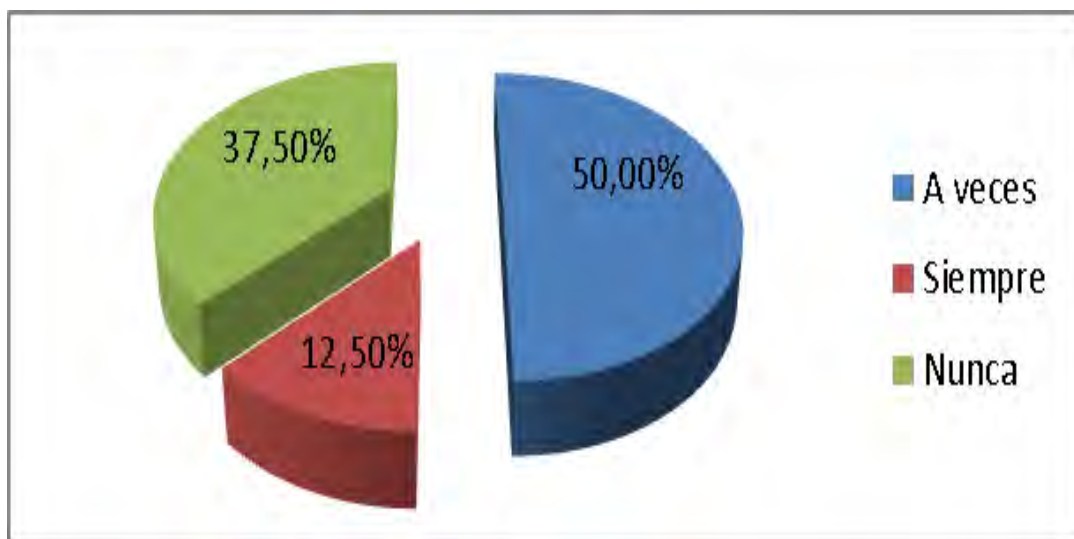
También podemos afirmar que la empresa PDVSA, les proporciona estabilidad laboral a todos sus trabajadores, y les brinda la oportunidad de ser promovidos a otros niveles jerárquicos considerando su experiencia y años de servicio.

Cuadro n°4. Distribución absoluta y porcentual con relación a la frecuencia con que realizan cursos o talleres el personal del departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial.

CUADRO N° 4		
FRECUENCIA CON QUE REALIZA CURSOS O TALLERES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO		
A veces	8	50,00%
Siempre	2	12,50%
Nunca	6	37,50%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura 4 Frecuencia con que Realiza Cursos o Talleres para Mejorar el Desempeño



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

De acuerdo al cuadro N° 4 y la gráfica N° 4, 8 analistas respondieron que la frecuencia con la que realizan cursos o talleres es: a veces, representando 50%, los dos médicos asesores, el supervisor y el gerente siempre realizan cursos y talleres representan 12,50% de los trabajadores y 6 analistas que representan 37,50% nunca han realizado algún cursos o taller.

De lo anterior es evidente la necesidad de formación de los analistas, que requieren de cursos y talleres que le permitan mejorar sus funciones.

Es de suma importancia brindarle una formación al personal con diferentes cursos, talleres y charlas que le proporcionan a los trabajadores oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras

funciones para las cuales la persona puede ser considerada. Siendo los analistas de reembolsos los trabajadores que laboran con un trato directo al público requieren de mayor formación, que les permita elevar la atención al cliente y aumente los conocimientos y destrezas que posee el personal.

Los trabajadores hoy en día experimentan un proceso bajo un nuevo marco de actualización que proviene del desarrollo tecnológico sustentado muy especialmente en las nuevas tecnologías de la comunicación, y de los nuevos modelos gerenciales, donde los principios son la base primordial de donde partir para poder alcanzar los objetivos trazados para poner en práctica cualquier modelo que permita mejorar sus procesos.

Donde el talento humano dejan de ser sujetos pasivos para transformarse en sujeto activo que facilita las mejoras de los procesos productivos y estimula la introducción de nuevos valores para asumir los retos más importantes y singular en la era actual, y así superar en ese nuevo camino; los miedos al fracaso, al rechazo, a las críticas, a los esquemas tradicionales de jerarquía y de ésta forma romper con los viejos esquemas mentales que tanto daño genera a lo interno y a lo externo de las diferentes organizaciones.

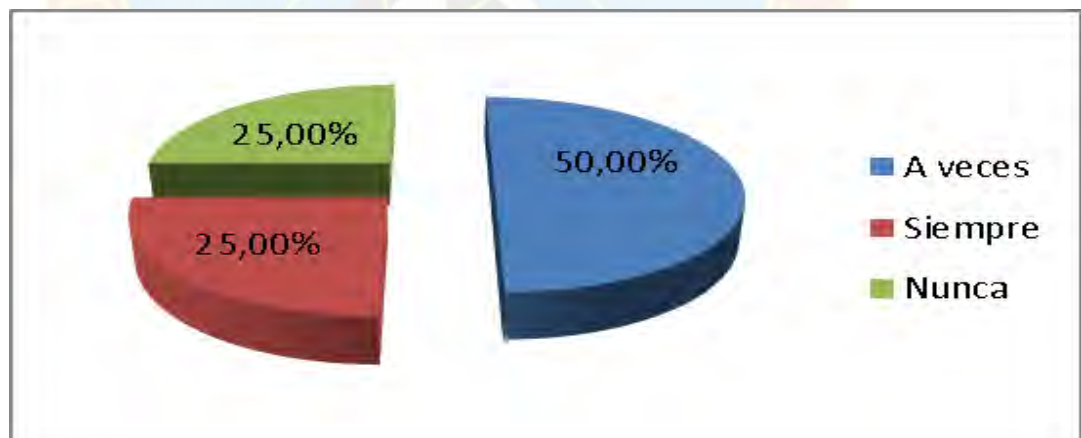
Es de acotar, que el conocimiento bien administrado y dirigido dentro de una organización conlleva a alternativas como las mencionadas anteriormente, ya que para una organización es tan importante la formación intelectual de sus empleados, como la disponibilidad de estos a “aprender a aprender”, es decir, a mantener una postura abierta y positiva ante los nuevos retos a los que se enfrente la empresa, a saber rectificar y reconocer errores, y en definitiva, a huir de razonamientos inmovilistas y defensivos que bloqueen el aprendizaje y limiten las posibilidades de crecimiento de la empresa y del trabajador.

Cuadro n°5. Distribución absoluta y porcentual con relación a los incentivos brindados por la empresa para capacitar al personal.

CUADRO N° 5		
CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA INCENTIVA AL PERSONAL PARA QUE SE CAPACITE		
A veces	8	50,00%
Siempre	4	25,00%
Nunca	4	25,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura N° 5 Considera Usted que la Empresa Incentiva al Personal para que se Capacite



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

De acuerdo al cuadro N° 5 y grafica N° 5, con respecto a los incentivos que les proporciona PDVSA al personal para que se capacite, 50% de los trabajadores respondieron que a veces, representado por los 8 analistas de reembolsos, 25 % respondió que siempre, representado por los 2 médicos asesores, el supervisor, el

gerente de salud, y el gerente general y el otro 25% que son 4 analistas respondieron que nunca la empresa los ha incentivado para que se capaciten.

Se observa en el gráfico número 5 que el 50% es decir la mitad de los trabajadores del departamento de reembolso, considera que a veces la empresa incentiva al personal para que se capacite, es por ello que la gerencia debe desarrollar estrategias de formación y brindarle mayor motivación para que todo el personal este altamente capacitado y motivado a desarrollar sus funciones con éxito.

El sistema de formación del talento humano en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presente (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

La formación del talento humano ha alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy en día y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor. Es por ello que la empresa debe proporcionarles incentivos y motivarlos a que se capaciten ya que la formación constituye una de las mejores inversiones en el talento humano como principal activo y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda la organización.

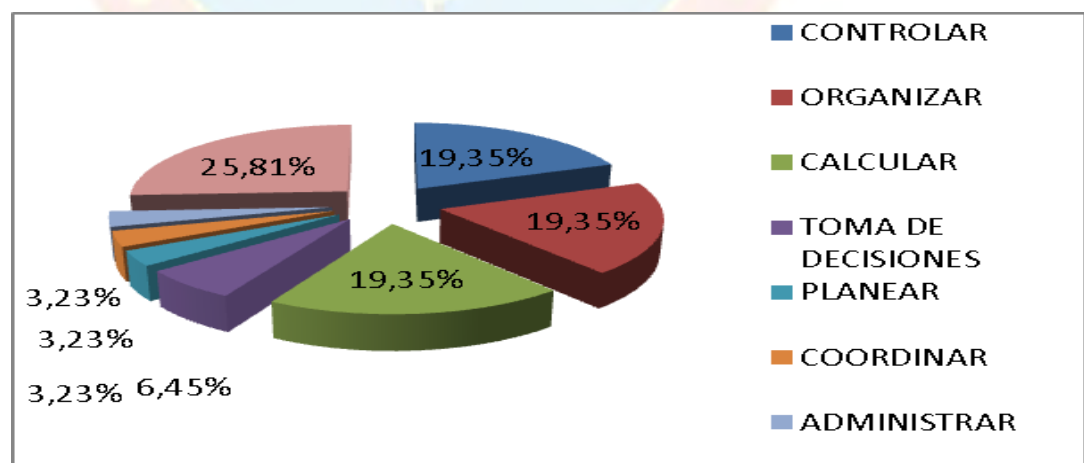
En tal sentido la formación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales de manera excelente puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

Cuadro n°6. Distribución absoluta y porcentual con respecto a las funciones que requiere el cargo

CUADRO N° 6		
FUNCIONES QUE REQUIERE EL CARGO		
CONTROLAR	2	75,00%
ORGANIZAR	2	75,00%
CALCULAR	2	75,00%
TOMA DE DECISIONES	4	25,00%
PLANEAR	2	12,50%
COORDINAR	2	12,50%
ADMINISTRAR	2	12,50%
ANALIZAR	6	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura 6 Funciones que Requiere el Cargo



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Se observa en el cuadro N° 6 y el gráfico número 6, que las funciones que requiere el cargo están distribuidas de la siguiente manera: 75% controlar representado por los analistas de reembolso, 75% organizar, 75% calcular, 25% la toma de decisiones es ejecutada por los dos médicos asesores, el supervisor y el gerente general es decir por 4 trabajadores, 12.50% planear, la cual es realizada por el supervisor administrativo y el gerente general, 12.50% coordinar, 12.50% administrar también realizada por el supervisor administrativo y el gerente general; y por último 100% la actividad de analizar, la cual realizan todos los trabajadores del departamento.

A través del siguiente análisis podemos deducir que una de las funciones indispensables que requiere el cargo es la de analizar ya que representa 26% como se puede visualizar en el gráfico N° 6, esta función es indispensable para todos los trabajadores debido a que el departamento de reembolso recibe diariamente solicitudes de distintos beneficiarios y estas requieren de un análisis cuidadoso para la verificación de documentos y facturas.

La formación del talento humano aplicado a las diferentes funciones que requiere el cargo dentro de la organización provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas por cuanto mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles, ampliando el clima organizacional para la satisfacción de las personas, ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la organización con el fin de fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza, lo cual garantiza una excelente relación jefes-subordinados.

Este le permite proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel para agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas en tal sentido incrementa la productividad y la calidad del trabajo para mantener bajos los costos

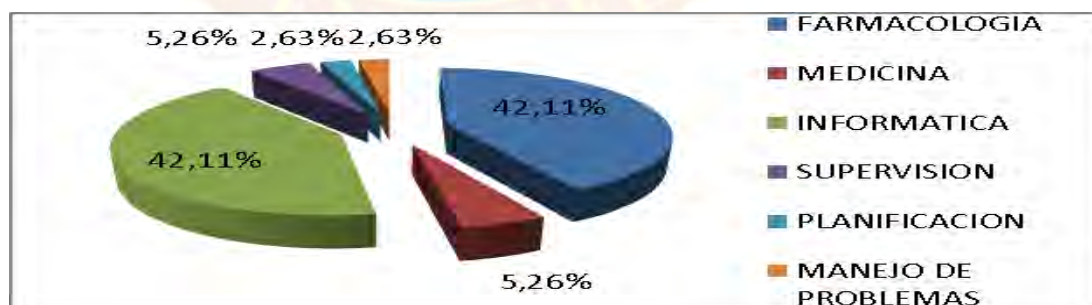
en muchas área que promueven la comunicación a toda la organización con la finalidad de reducir la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Cuadro n°7. Distribución absoluta y porcentual con referencia a las áreas de conocimiento indispensables para el desempeño de su cargo.

CUADRO N° 7		
ÁREAS DE CONOCIMIENTO INDISPENSABLES PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO		
FARMACOLOGIA	6	100,00%
MEDICINA		12,50%
INFORMATICA	6	100,00%
SUPERVISION		12,50%
PLANIFICACION		6,25%
MANEJO DE PROBLEMAS		6,25%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura 7 Áreas de Conocimiento Indispensables para el Desempeño de su Cargo



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Se observa en el cuadro N° 7 y grafico N° 7 referente a las áreas de conocimientos indispensables para que el trabajador desempeñe su cargo, 100% la farmacología considerada así por los 16 trabajadores de reembolso, 12.50% la medicina, requerida por los dos médicos asesores, 100% la informática, indispensable para los 16 trabajadores de reembolsos, 12.50% la supervisión aplicada tanto por el supervisor como el gerente general, 6.25% la planificación ya que es una de las áreas que requiere de previo conocimiento y es realizada por el supervisor administrativo, 6.25% el manejo de problemas también realizado por el supervisor administrativo.

Con el análisis anterior podemos afirmar que la necesidad de formación en farmacología e informática representan 42% respecto a las áreas objeto de estudio, según la gráfica N° 7, es decir son las áreas que debe conocer y manejar el personal que labora en la empresa.

La organización dirige a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

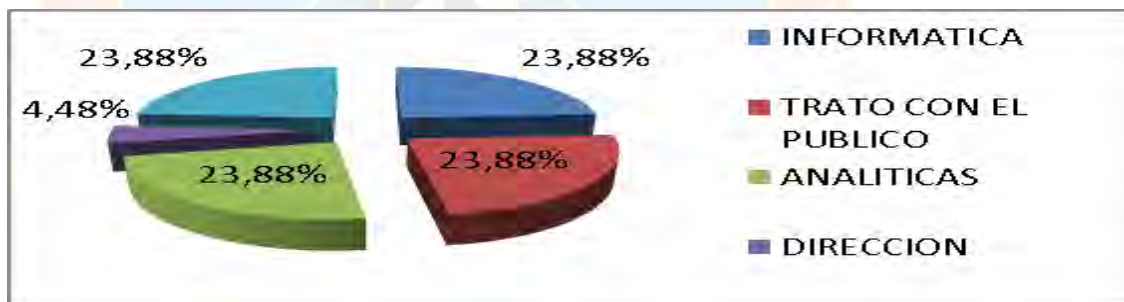
El desarrollo del personal conlleva a la efectividad de la empresa, implica planeamiento, estructuración, educación, para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder, mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

Cuadro n°8. Distribución absoluta y porcentual con respecto a las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño del cargo

CUADRO N° 8		
HABILIDADES, DESTREZAS Y ACTITUDES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO		
INFORMATICA	6	100,00%
TRATO CON EL PUBLICO	6	100,00%
ANALITICAS	6	100,00%
DIRECCION		18,75%
NUMERICAS	6	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura 8 Habilidades, Destrezas y Actitudes Necesarias para el Desempeño del Cargo



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Se observa en el cuadro N° 8 y el grafico N° 8 con relación a las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño del cargo, 100% la informática, habilidad requerida por los 16 trabajadores , 100% trato con el público ya que es una de las destrezas que deben poseer para laborar debido a que atienden de forma directa a todos los beneficiarios, ya sean trabajadores de PDVSA, familiares y jubilados, 100% capacidad analítica indispensable también para los 16 trabajadores, 18.75% dirección considerado por los dos médicos asesores y el supervisor

administrativo, 100% actividades numéricas las cuales deben dominar los 16 trabajadores, porque en este departamento se calculan los diferentes pagos de las solicitudes de reembolsos.

Se evidencia a través del grafico N° 8 que las habilidades, destrezas y actitudes necesarias con 24% cada una son: la informática, trato con el público, analíticas y numéricas, ya que a pesar de los diferencias en los cargos y niveles jerárquicos, el personal desarrolla las funciones de su puesto de trabajo en torno al manejo de documentos, cálculos, atención personalizada y todos trabajan con el programa de sigplan.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o talento humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

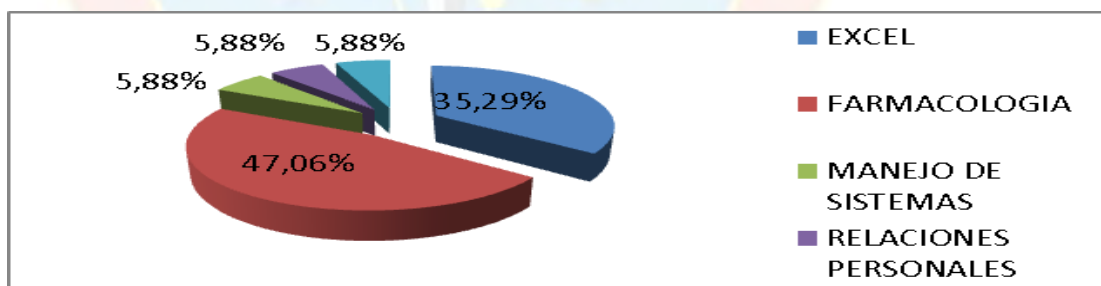
Podemos acotar lo vital que es para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

Cuadro n°9. Distribución absoluta y porcentual con referencia a los cursos, charla, foro o taller necesario para mejorar el rendimiento del trabajador en el cargo que desempeña y su crecimiento profesional.

CUADRO N° 9		
CURSOS, CHARLA, FORO O TALLER NECESARIO PARA MEJORAR SU RENDIMIENTO EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA Y SU CRECIMIENTO PROFESIONAL.		
EXCEL	2	75,00%
FARMACOLOGIA	6	100,00%
MANEJO DE SISTEMAS		12,50%
RELACIONES PERSONALES		12,50%
LIDERAZGO Y ORATORIA		12,50%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura 9 Cursos, Charla, Foro o Taller Necesario para Mejorar su Rendimiento en el Cargo que Desempeña y su Crecimiento Profesional



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

En el cuadro N° 9 y la gráfica N° 9 podemos visualizar los cursos, charlas o talleres necesarios para mejorar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, 75% Excel en este caso los 12 analistas de reembolso consideran que es necesario fortalecer su rendimiento con un curso de Excel, ya que manejan las bases de datos personales, de medicamentos, de terapias de todos los beneficiarios de los planes,

100% farmacología los 16 trabajadores establecen que es necesario un curso o taller sobre la farmacología, debido a que una de sus funciones de trabajo es el manejo de los nombres de los medicamentos y conocer los genéricos y sus efectos en el organismo, para así verificar el pago a adecuado de las medicinas.

Así mismo, 12.50% manejo de sistemas y relaciones personales considerado por los dos médicos asesores para fortalecer el trato y atención al público por parte de todos los trabajadores, 12.50% liderazgo y oratoria determinado por el supervisor y el gerente general para aumentar la resolución de conflictos y elevar la fluidez y el manejo adecuado del liderazgo.

La gráfica N° 9, muestra como en un 47%, la farmacología representa el curso, taller, o charla que requieren los trabajadores.

Según Brito Challa (2012), especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar una formación del talento humano es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo. En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y

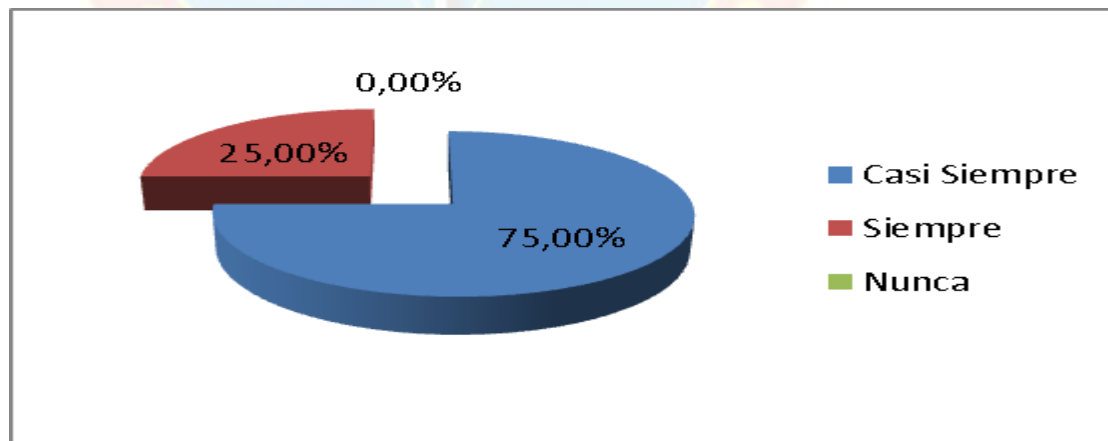
desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

Cuadro n°10. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la realización de cursos de preparación profesional dentro de la organización

CUADRO N° 10		
REALIZAR CURSOS DE PREPARACIÓN PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN		
Casi Siempre	2	75,00%
Siempre	4	25,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Figura 10 Realizar Cursos De Preparación Profesional Dentro De La Organización



Fuente: Cuestionario aplicado, Enero 2013.

Se observa en el cuadro N°10 grafico N° 10 con respecto a realizar cursos de preparación profesional dentro de la organización, 75% casi siempre, respuesta brindada por los 12 analistas, 25% siempre representado por los dos médicos asesores, el supervisor y el gerente general.

Lo que lleva al inferir que los analistas están de acuerdo en realizar actividades que le permitan formarse, dentro de la organización. Sin embargo tienen preferencias por que les sea brindada una capacitación y formación fuera la empresa, ya que las funciones que desempeñan no les proporciona un tiempo extra para participar en un programa de formación dentro de la organización; mientras que los dos médicos asesores, el superviso y el gerente tienen mayor disponibilidad en cuanto al tiempo para realizar la capacitación dentro de la organización.

Al aplicar una evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, convirtiéndose en los objetivos de la formación. A menudo, se requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm> (2012) comenta que la mayor parte de la formación se imparte en el lugar de trabajo, sobre todo en el caso de empleados a nivel no directivo. De hecho, es probable que la formación en el lugar de trabajo se utilice más que la formación fuera de éste.

Aunque en la situación de trabajo la formación suele requerir escasos recursos de formación y se da de manera más natural, también tiene sus riesgos. Los trabajadores novatos pueden dañar la maquinaria, producir con calidad deficiente, molestarse con los clientes y desperdiciar material. Se puede tomar precauciones rigurosas para no poner en peligro la seguridad de los demás empleados.



ETAPA V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo número uno: Describir la situación actual del proceso de formación del personal de reembolso; se pudo evidenciar que es poca la frecuencia con la que el personal participa en programas de formación. Además se constató que las necesidades de formación que poseen actualmente están representadas principalmente por la deficiencia en conocimientos de farmacología e informática. Estas circunstancias repercuten en el atraso del trabajo, en el proceso de liquidaciones de solicitudes de reembolso y por ende de la satisfacción de los clientes que esperan el pago de sus solicitudes.

En relación al objetivo número dos: analizar las descripciones y especificaciones de las tareas contenidas en los cargos del personal de reembolso, el análisis demostró que una de las funciones fundamentales es el análisis de documentos y solicitudes, debido a que es una función realizada por todos los trabajadores. También es evidente que no existe dentro de las descripciones de las tareas y cargos, alguna actividad orientada a la motivación del personal y al desarrollo de su formación como talento humano de la organización.

En cuanto al objetivo número tres: detectar las áreas en las que requiere formación el personal de reembolso, se confirmó que la farmacología ocupa el primer lugar como necesidad primordial de formación existente para todo el personal. Debido a que es indispensable el conocimiento de la composición y efecto de los

medicamento, para poder vincularlos con el diagnóstico del titular de la solicitud a fin de efectuar el pago de los medicamentos.

El objetivo número cuatro: definir criterio en los que se basa el modelo de formación del talento humano, se realizó un modelo de formación de talento humano para los trabajadores del departamento de reembolso, fundamentado en la preparación que requieren los mismos para mejorar el rendimiento en sus puestos de trabajo a través de distintos programas de capacitación ya sean: charlas, cursos, talleres, foros, que sean realizados dentro y fuera de la organización dependiendo de los requerimientos y necesidades del personal.

El departamento de reembolsos presenta distintas fayas en cuanto a la formación se refiere y una de las causas fundamentales es que el supervisor administrativo tiene a su cargo muchas responsabilidades en cuanto al personal, ya que no posee el apoyo de un Lic. en gerencia de recursos humanos o analistas de recursos humanos, que desliguen esas funciones del área administrativa. A través de la investigación podemos afirmar que el personal de una organización requiere de evaluaciones constantes que permitan determinar las necesidades de formación existente, y en este departamento no se realiza ningún tipo de evaluación de necesidades de forma constante que permitan optar por programas de formación acorde a cada puesto y trabajador; ya que al considerar el puesto que ocupa el personal debemos considerar también las capacidades y destrezas que posee ese individuo para así fomentar el éxito en el desarrollo de sus funciones.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda motivar a todos los trabajadores con cursos, charlas, foros y talleres para fortalecer sus conocimientos y desarrollar las capacidades y habilidades que poseen. Es esencial que el departamento de reembolsos realice evaluaciones a

finales de cada año, para detectar las necesidades de formación del personal y su rendimiento en el puesto de trabajo.

La gerencia de salud debe llevar control sobre los cursos realizados por el personal, a través de bases de datos sobre cursos realizados por cada departamento que la conforma; con la finalidad de minimizar los costos presupuestarios de los programas de formación y proporciona cursos al personal en el área y momento que lo requiere.

Es recomendable incluir en el proceso de inducción del personal, un taller o curso sobre la farmacología, para que los trabajadores se identifiquen satisfactoriamente con las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo como lo es: pago de medicamentos, verificación de facturas e informes médicos.

A nivel estructural es recomendable la participación de un analista de RR.HH que lleve el control sobre las bases de datos de los cursos realizados, aplicando la detección de necesidades de formación y todo lo referente al área de recursos humanos; ya que es necesario separar las funciones del supervisor administrativo de las funciones de un licenciado en gerencia de recursos humanos.

Aplicar la formación del talento humano basado en la inteligencia gerencial en primer lugar a todos los supervisores y gerentes para luego ser impartida a los trabajadores proporcionando así la obtención de resultados eficaces.

MODELO DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente requieren de diversas estrategias e implementación de herramientas que le permitan estar preparados ante los cambios que puedan generarse en el entorno; de allí la fundamentación del modelo de formación del talento humano, considerado para cualquier organización como una de las herramientas indispensables para mantener el nivel competitivo, aumentar la productividad y compromiso de sus trabajadores.

En este contexto, podría decirse que el talento humano, es considerado como uno de los recursos más valioso que posee la organización, es por ello que detectar a tiempo las necesidades de formación y corregirlas, les brinda la oportunidad de generar cambios que produzcan el buen desempeño en sus puestos de trabajo.

El siguiente modelo se basa en el desarrollo de las capacidades y habilidades del talento humano aplicando la inteligencia gerencial a través de la implementación de 3 ejes fundamentales como lo son: las capacidades-habilidades, conocimientos, competencias-destrezas. Todo con la finalidad de orientar y capacitar al personal del departamento de reembolso para que desarrolle de forma eficaz las actividades competentes a su puesto de trabajo.

JUSTIFICACIÓN

El modelo de formación del talento humano le permitirá al supervisor del departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA División Furrial, evaluar y diagnosticar las necesidades de formación existentes en el departamento a

través de evaluaciones periódicas para aplicar programas de formación acorde a las necesidades detectadas, permitiendo así el desarrollo de los planes de formación adecuados a cada cargo, considerando las funciones y especificaciones de los puestos de trabajo, a través de la capacitación, educación y desarrollo para formar el talento humano con alta inteligencia gerencial, este modelo servirá para detectar las necesidades de formación a tiempo y desarrollar estrategias bajo fases prácticas considerando sus habilidades y destrezas en el puesto que desempeña.

El modelo de formación tiene gran importancia en vista de que conduce a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, para lo cual la participación de sus trabajadores juega un papel relevante, por lo que se hace necesario que los trabajadores posean las habilidades, capacidades y destrezas requeridas para desempeñar adecuadamente las funciones de un cargo determinado. Con el desarrollo de este modelo, la Gerencia podrá diseñar planes de formación que les permitan contar con un personal altamente competitivo, ubicando a esta dependencia en un nivel de logro de gestión favorable, en comparación con otras dependencias que ofrecen igual servicio; además permitirá:

- Incidir positivamente en los planes de desarrollo y formación de la Gerencia, a través de la información del nivel de dominio que poseen los trabajadores sobre las habilidades, capacidades y destrezas que posee el personal para desempeñar sus funciones.
- Establecer criterios objetivos que garanticen un proceso de formación adecuado.
- Realizar la capacitación en función de las necesidades reales de los trabajadores y con relación a las del cargo.
- Fortalecer los conocimientos de la línea de investigación de la formación del talento humano aplicando la inteligencia gerencial.

ALCANCE

El modelo de formación del talento humano está dirigido a todo el personal que labora en el departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDSA división Furrial.

OBJETIVOS

- ✓ Brindarle al departamento de reembolso, un modelo de formación del talento humano que cubra las necesidades de formación existentes, para optimizar el desempeño adecuado de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
- ✓ Fortalecer el desarrollo de las habilidades, capacidades, destrezas y competencias que poseen los trabajadores.
- ✓ Fomentar la inteligencia gerencial del nivel ejecutivo de la organización
- ✓ Aplicar los programas de formación en torno a los tres ejes en los que se basa el modelo de formación del talento humano.

FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA Y TEORICA DEL MODELO DE FORMACION

Fundamentos filosóficos

La formación es un proceso que ha sido implementado por el hombre desde épocas remotas, podemos ubicar la formación desde la pre historia, cuando el hombre se veía obligado a aprender a crear utensilios que le permitieran subsistir en esa época.

Con el paso de los años a partir de la revolución industrial las maquinas pasan a sustituir la fuerza física de las personas. Es cuando los trabajadores se ven forzados a prepararse profesionalmente en distintas artes que le permitan no solo manipular las maquinarias sino también elevar los estándares de producción a través del desempeño laboral.

A finales del siglo XIX, surgen las distintas teorías que fundamentan la formación del talento humano, generando cambios en las organizaciones, proporcionándole valor a las competencias, habilidades y actitudes que poseen las personas para desarrollarse en su puesto de trabajo. A partir del siglo XIX, surgen distintas teorías que describen a la formación del talento humano como una de las actividades indispensable que debe garantizar una organización, entre ellas encontramos (1901 y 1921), la teoría de Taylor la cual despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional; Henry Fayol inicio el estudio de la conducta humana en el trabajo; Hugo Muensterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial; dos décadas después (1921–1942) Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante. A partir de todas estas teorías surge la importancia de mantener procesos de formación del talento humano para garantizar la satisfacción del personal, se le brinda valor al personal y se deja de mirar al talento humano como un recurso más de la organización.

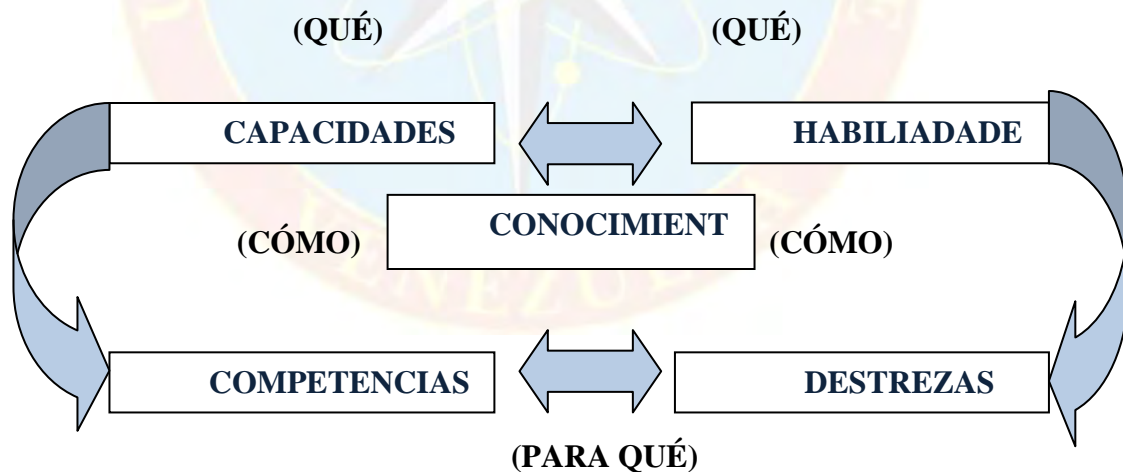
Al reflexionar sobre los primeros aportes de los teóricos en la administración científica a lo largo de un siglo y sus profundas investigaciones acerca de las organizaciones y los individuos que la integran, nos lleva a la conclusión de que la formación del personal es indispensable ya que produce el aumento de la motivación, aprendizaje, liderazgo, personalidad, satisfacción laboral, y competencias.

Fundamentos teóricos

Las teorías en las que se basa el modelo de formación comprenden la aplicación de la inteligencia gerencial. Esta teoría que surge a finales del siglo XIX, comienzos del siglo XX, está fundamentada por Daniel Goleman (1996-1999) quien describe 11 habilidades inespecífica que debe desarrollar el gerente de recursos humanos para alcanzar la inteligencia gerencial; también se basa en las teorías planteadas por Jorge Hembra (2000) y Daniel Jimenez (2012) quienes definen distintas capacidades que permiten desarrollar con éxito la inteligencia gerencial.

Las teorías de formación del talento humano se fundamentan en las desarrolladas por Idalberto Chiavenato (2000).

GRAFICA DEL MODELO DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICANDO LA INTELIGENCIA GERENCIAL



Modelo de Formación del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

El modelo de formación del talento humano se basa en la aplicación de la inteligencia gerencial a través de 3 ejes fundamentales, los cuales son: las capacidades-habilidades, los conocimientos, las competencias-destrezas que posee el personal, y que deben ser considerados para desarrollar una adecuada formación del talento humano; permitiendo así visualizar específicamente las necesidades que presenta el personal en cualquiera de los cargos que ocupa dentro de la organización.

La aplicación de la inteligencia gerencial comienza primeramente con el supervisor de administración y gerente general, ya que son los encargados de coordinar y dirigir al personal que labora en el departamento de reembolso; para garantizar el desarrollo de las habilidades y capacidades que tiene el personal, brindando conocimientos adecuados a sus competencias y destrezas en el cargo que ocupa.

El proceso del modelo de formación se presenta como un sistema cerrado que engloba los elementos más importantes que se deben considerar para la práctica exitosa del modelo, identificando las 3 fases que lo conforman:

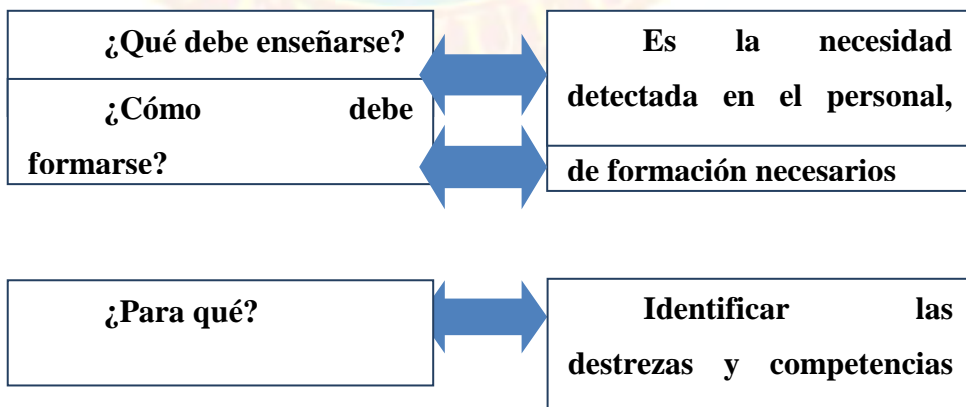
- 1. Fase de capacidades-habilidades:** Cuando se desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de formación buscan cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad. Se basa en preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.
- 2. Fase de los conocimientos:** Es una de las fases más importante que determinan el logro exitoso del modelo, ya que le proporciona al talento humano los conocimientos que requieren para la realización eficaz de sus actividades. Esta

fase es la que identifica cual será el programa de formación que cumpla con las expectativas y sea suficiente para producir el cambio esperado, es decir los conocimientos que requiere el trabajador obtener para lograr el objetivo de las formación. Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, y así sean más eficientes en lo que hacen; significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos, comportamientos, actitudes y sean más eficaces en lo que hacen.

- 3. Fase de las competencias-destrezas:** Busca desarrollar todas aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es una formación orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

El programa de formación debe responder las incógnitas de ¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿Para qué?

¿Qué debe enseñarse?
¿Cómo debe enseñarse?
¿Para qué?



Fuente: Elaboración propia

IDEAS CONCRETAS DE OPERATIVIDAD DEL MODELO DE FORMACION DEL TALERNTO HUMANO



Fases del Modelo de Formación del Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

1. Diagnóstico de las necesidades de formación del talento humano:

Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias que deben ser atendidas o satisfechas, estas necesidades pueden ser pasadas, presentes y futuras. Dolan, Valle, Jackson y Shuler (2007) definen la detección de necesidades de formación de personal como el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos,

habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir con los logros de los objetivos de la misma.

Señalan que para llevar a cabo el proceso es necesario establecer tres niveles de análisis de necesidades:

1. **Análisis a nivel de la organización:** este análisis se inicia con la evaluación de la estrategia, de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización en su conjunto, así como de las tendencias que puedan afectar a la estrategia o a dicho subjetivos. Este análisis de la organización incluye también: a) el de los recursos humanos, b) índices de eficiencia; y c) el clima de la organización.
2. **Análisis a nivel de tareas:** este análisis proporciona información sobre las tarea que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (es decir, la información básica que contiene las descripciones de los puestos de trabajo), las habilidades necesarias para realizar esas tareas y el nivel de rendimiento mínimo aceptable.
3. **Análisis a nivel de personas:** este análisis se centra en el capital humano que integra la organización. Este análisis pretende determinar si las habilidades o capacidades que necesita la persona son: reiteradas, a corto plazo y a largo plazo, a través de la detección de las causas de las deficiencias en el rendimiento del individuo.

Un reporte de diagnóstico de necesidades debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

El proceso de detección de necesidades de formación integral del personal debe ser llevado a cabo en una organización cuando se presentan dentro de la organización diversas situaciones como las que a continuación se detallan:

1. Problemas en las diversas áreas de la empresa.
2. Desviaciones en la productividad de la empresa.

3. Bajas y Altas de personal consideradas fuera de los estándares organizacionales.

4. Cambios dentro de la estructura organizacional.

5. Circunstancias Pasadas: Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de formación. Circunstancias Presentes: Las que se reflejan al momento de aplicar el proceso de detección de necesidades de formación. Circunstancias Futuras: Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

2. **Determinar las necesidades de formación:** Una vez realizado el diagnóstico de las necesidades de formación se determina las necesidades que están vinculadas directamente al desarrollo de las funciones del trabajador, para verificar cuáles serán los programas de formación adecuados a sus necesidades, esto nos permite preparar el proyecto o programa de formación para atender todas las necesidades diagnosticadas para así buscarle solución y mejorar esas necesidades que se reflejan.
3. **Analizar el costo del plan de formación:** En esta etapa se realiza el cálculo de la relación costo- beneficio del programa de formación.
4. **Implementación del modelo de formación:** es cuando se ejecuta y dirige el programa de formación para cumplir a cabalidad con todas las técnicas.
5. **Evaluación del modelo de formación:** Esta última etapa consiste en revisar los resultados obtenidos durante y después del proceso de formación para ir haciendo los cambios pertinentes y en pro de una mejora del modelo de formación del talento humano. A través del monitoreo, evaluación y medición de los resultados, comparación de la situación actual con la anterior.

ANEXOS





Figura 1. Oficina de atención a beneficiarios de los planes de salud del departamento de reembolso



Figura 2. Archivos de la oficina del departamento de reembolso

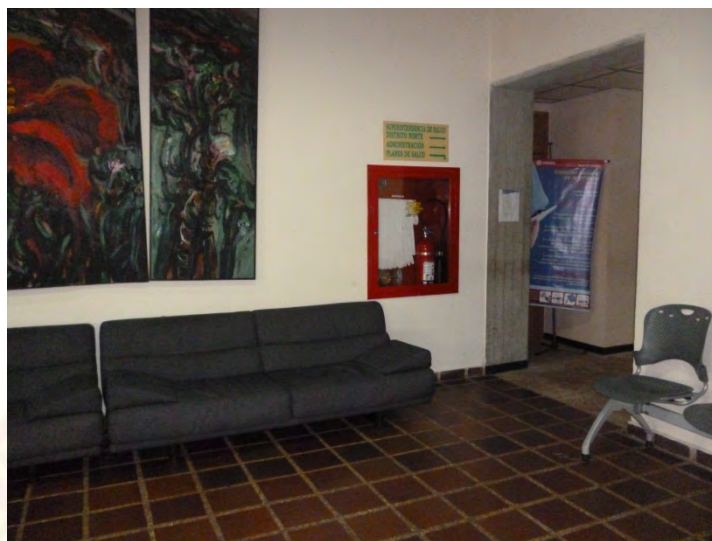


Figura 3. Sala de espera del departamento de reembolso



Figura 4. Instructivo informativo del departamento de reembolso



Figura 5. Analistas y pasantes del departamento de reembolso



Figura 6. Personal y pasantes del departamento de reembolso



Cuestionario para Determinar las Necesidades de Formación del personal del Departamento de Reembolso de la Gerencia de Salud de PDVSA, División Furrial.

1- IDENTIFICACIÓN PERSONAL:

Nombre:

Apellido:

Edad:

Nivel Educativo: Bachiller

Técnico

Universitario pregrado

Universitario postgrado

2- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Analistas de reembolso	<input type="checkbox"/>
Médicos asesores	<input type="checkbox"/>
Supervisor de administración	<input type="checkbox"/>
Gerente general de salud	<input type="checkbox"/>

3-AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA

- a) De 0 a 4 años
- b) De 5 a 10 años
- c) Más de 10 años

4- CON QUE FRECUENCIA USTED REALIZA ALGUN CURSO O TALLER PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU CARGO

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

5-CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA INCENTIVA AL PERSONAL PARA QUE SE CAPACITE

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

6- CUALES SON LAS TAREAS QUE EJECUTA EN EL CARGO

planear <input type="checkbox"/>	calcular <input type="checkbox"/>	administrar <input type="checkbox"/>
controlar <input type="checkbox"/>	organizar <input type="checkbox"/>	analizar <input type="checkbox"/>
coordinar <input type="checkbox"/>	evaluar <input type="checkbox"/>	Toma de decisiones <input type="checkbox"/>

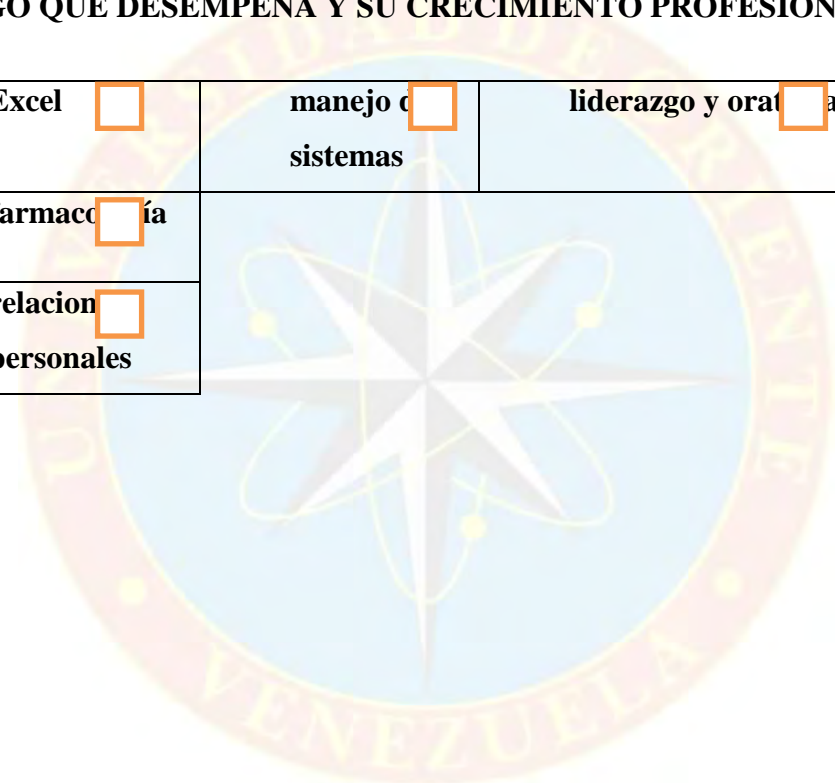
7-SEÑALE EL ÁREAS DE CONOCIMIENTO QUE CONSIDERA INDISPENSABLES PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO

informática <input type="checkbox"/>	dirección <input type="checkbox"/>	planificación <input type="checkbox"/>
contabilidad <input type="checkbox"/>	manejo de personal <input type="checkbox"/>	farmacología <input type="checkbox"/>
supervisión <input type="checkbox"/>	gerencia <input type="checkbox"/>	

8-SEÑALE LAS HABILIDADES, DESTREZAS Y ACTITUDES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO

numérico <input type="checkbox"/>	informática <input type="checkbox"/>	analíticas <input type="checkbox"/>
dirección <input type="checkbox"/>	trato con público <input type="checkbox"/>	manejo de conflictos <input type="checkbox"/>

9- DE LOS SIGUIENTES SEÑALE EL CURSOS, CHARLA, FORO O TALLER NECESARIO PARA MEJORAR SU RENDIMIENTO EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA Y SU CRECIMIENTO PROFESIONAL.

Excel <input type="checkbox"/>	manejo de sistemas <input type="checkbox"/>	liderazgo y oratoria <input type="checkbox"/>
farmacología <input type="checkbox"/>		
relaciones personales <input type="checkbox"/>		

BASE DE DATOS
Cuestionario para Determinar las Necesidades de Formación del personal del Departamento de Reembolso de la Gerencia de Salud de PDVSA, División Parcial.

TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE REEMBOLSO

1- IDENTIFICACIÓN PERSONAL

CARGOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN		
1-ANALISTAS	3 LIC 9 TSU		
MEDICOS ASESORES	2 UNIVERSITARIOS POSTGRADO		
SUPERVISOR	1 UNIVERSITARIO POSTGRADO		
GERENTE GENERAL	1 UNIVERSITARIOS POSTGRADO		
TOTAL	9 TSU	3 PREGRADO	4 POSTGRADO

2- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

12 ANALISTAS	
2 MEDICOS ASESORES	
1 SUPERVISOR	
1 GERENTE GENERAL	
16 TRABAJADORES	
3-AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA	
De 0 a 4 años	12 ANALISTAS
De 5 a 10 años	Medicos asesores y supervisor
Más de 10 años	Gerente general

4-CON QUE FRECUENCIA USTED REALIZA ALGUN CURSO O TALLER PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU CARGO

siempre	8 analistas
siempre	2 medicos asesores, el supervisor y el gerente general
siempre	6 analistas

5-CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA INCENTIVA AL PERSONAL PARA QUE SE CAPACITE

siempre	8 analistas
siempre	4 el supervisor, los dos medicos asesores y el gerente general
siempre	4 analistas

6- cuales son las tareas que usted ejecuta en el cargo

CONTROLAR	12 ANALISTAS
ORGANIZAR	12 ANALISTAS
CALCULAR	12 ANALISTAS
TOMA DE DECISIONES	8 los 2MEDICOS,1 SUPERVISOR Y el GERENTE
PLANEAR	2 SUPERVISOR GERENTE
COORDINAR	2 SUPERVISOR GERENTE
ADMINISTRAR	2 SUPERVISOR GERENTE
ANALIZAR	16 TODOS

7-SEÑALE EL ÁREAS DE CONOCIMIENTO QUE CONSIDERA INDISPENSABLES PARA EL

FARMACOLOGIA	16 TODOS
MEDICINA	2 MEDICOS ASESORES
INFORMATICA	16 TODOS
SUPERVISOR	2 supervisor y el gerente general
PLANIFICACION	1 supervisor
MANEJO DE PROBLEMAS	1 supervisor administrativo

8-SEÑALE LAS HABILIDADES, DESTREZAS Y ACTITUDES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO

INFORMATICAS	16 TODOS
TRATO CON EL PUBLICO	16 TODOS
ANALITICAS	16 TODOS
DIRECCION	16 TODOS
NUMERICAS	16 TODOS

9- DE LOS SIGUIENTES SEÑALE EL CURSOS, CHARLA, FORO O TALLER NECESARIO PARA

EXCEL	12 ANALISTAS
FARMACOLOGIA	16 TODOS
MANEJO DE SISTEMAS	2 MEDICOS ASESORES
RELACIONES PERSONALES	2 supervisor y gerente
LIDERAZGO Y ORATORIA	2 SUPERVISOR GERENTE

10-ESTARIA DISPUESTO A REALIZAR CURSOS DE PREPARACIÓN PROFESIONAL DENTRO DE

siempre	12 analistas
siempre	4 el supervisor los dos medicos asesores y el gerente de salud
siempre	0

HOJA DE METADATOS

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

Título	EVALUACION DE LOS SISTEMAS DE CONTRATACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y SU INCIDENCIA SOCIO ECONOMICA EN LOS PROGRAMAS SOCIALES CASO: GERENCIA DE MANTENIMIENTO DEL DISTRITO NORTE DIVISION ORIENTE EN EL PERIODO 2007 - 2008.
Subtítulo	

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Zamora Velásquez, Pedro Luis	CVLAC	C.I: 19.038266
	e-mail	Zamoravpl88@hotmail.com
	e-mail	
Veliz Rodríguez, Sol Carolina	CVLAC	C.I. 19.875.202
		Solv_@hotamil.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 de Contratación
Empresas de servicios
Programas sociales

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

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

Líneas y sublíneas de investigación:

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

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

Resumen (Abstract):

La formación del talento humano es una herramienta útil para las organizaciones que deseen elevar los estándares en competencias y destrezas de su personal, favoreciendo a la productividad, a los clientes y trabajadores de la organización. El modelo de formación de talento humano basado en la inteligencia gerencial, permite crear profesionales calificados a través del desarrollo de las habilidades y destrezas requeridas para un cargo determinado. Por esta razón, la presente investigación tuvo como finalidad detectar la situación actual del personal que labora en el departamento de reembolso de la gerencia de salud de PDVSA división Furrial, Maturín año 2013, y diagnosticar las necesidades de formación que presenta el personal. Siendo éste un estudio de campo con un nivel descriptivo, que surge por la necesidad de suministrar a la empresa mencionada una herramienta fundamental, básica e informativa que permita la creación de programas de formación basado en las destrezas, competencias, habilidades, capacidades que requieren los cargos que conforman el departamento de reembolso, a través del desarrollo de la inteligencia gerencial por parte del nivel supervisor de la organización. Para la recolección de datos se utilizó la observación directa, la revisión documental, la entrevista no estructurada. Como instrumento se diseñó un cuestionario, compuesto por diez (10) Ítems, lo cual se aplicó a una población compuesta por 16 trabajadores. Realizándose posteriormente un análisis a los datos obtenidos. De igual forma, se determinaron las áreas de conocimientos indispensables para cada uno de los puestos que conforman la organización, permitiendo así analizar de manera precisa las funciones requeridas para cada cargo

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

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/>
Profa. García Omaira	CVLAC	C.I. 4.038.427
	e-mail	omagarcia@cantv.net
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
Profa. Pérez Martha	CVLAC	C.I: 11.342.440
	e-mail	perezm@monagas.udo.edu.ve
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
Profa. Córdova, Marulys	CVLAC	C.I: 12.539.713
	e-mail	marulycordova@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	03	14

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
ZAMORA_PEDRO

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

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

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

Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

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

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

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.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario

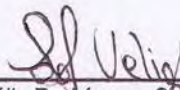


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

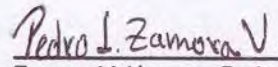
JABC/YGC/manuja

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

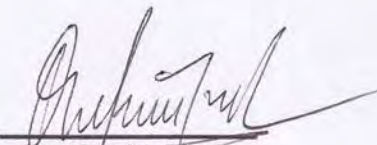
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá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


Véliz Rodríguez, Sofía Carolina

AUTOR


Zamora Velásquez, Pedro Luis

AUTOR


Dra. Omaira García
TUTOR

