



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO
PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE
LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER
POPULAR PARA LA ENERGÍA
Y PETRÓLEO (MENPET), CUMANÁ 2011-2012.**

Autor: Br. Manuel José Márquez Rodríguez

Asesora Académica: Licda. Annelys Morales
Asesora Institucional : Licda. Amaxilys Sánchez

**Trabajo de Grado, modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial para
optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Cumaná, Octubre de 2013



PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

APROBADO POR:

PROFA. ANNELYS CRISTINA MORALES BOADA

TUTORA ACADÉMICA

PROFA. LORENA GAMBOA

JURADO PRINCIPAL

PROF. LUIS LEONET

JURADO PRINCIPAL

ESTE TRABAJO FUE EVALUADO CON LA CATEGORÍA DE:

ÍNDICE DE CUADROS

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA A INTERVENIR.....	2
1.2.- OBJETIVOS DE LA PASANTÍA	11
1.2.1.- Objetivo General	11
1.2.2.- Objetivos Específicos	11
1.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA	12
1.3.1.- Identificación y Descripción de la Institución	12
1.3.2.1.- Estructura Organizativa Central	15
1.3.3.- Programa (Descripción de Lugar de Desarrollo del Pasante)	15
1.3.3.1.- Objetivo General.....	16
1.3.3.2.- Objetivos Específicos	16
1.3.3.3.- Misión.....	16
1.3.3.4.- Visión	17

1.3.3.5.- Funciones	17
1.3.4.- Supervisora / Asesora institucional	18
1.4.- JUSTIFICACIÓN	18
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
2.1.- ADMINISTRACIÓN	6
2.1.1.- Administración de Recursos Humanos	6
2.1.2.- Funciones de la Administración	24
2.2.- SUPERVISIÓN	25
2.2.2.- Importancia de la Supervisión	27
2.3.- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	28
2.4.- ENTRENAMIENTO	29
2.4.1.- Objetivos del Entrenamiento	30
2.4.2.-Beneficios del Entrenamiento	31
2.4.3.-Tipos de Entrenamiento	32
2.5.- DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	34
2.5.1.- Objetivos de la Detección de Necesidades de Entrenamiento	36
2.5.2.- Tipos de Necesidades de Entrenamiento	36
2.6.- TALENTO GERENCIAL	45
2.6.1.- Desarrollo Talento Gerencial	46
2.6.2.- Criterios a Considerar para el Desarrollo de Talento Gerencial	47
2.6.3.- Objetivos del Desarrollo de Talento Gerencial	48

2.6.4.- Cualidades Necesarias para Lograr el Éxito en el Talento Gerencial	48
2.6.5.- Técnicas de Desarrollo de Talento Gerencial.....	49
2.7.- PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO	51
2.7.1.- Estructura y Manejo de un Programa de Entrenamiento	52
2.7.2.- Evaluación del Programa de Entrenamiento	54
2.8.- BASES LEGALES	57
2.8.1.- Constitución de la República Bolivariana Venezuela.....	58
2.8.2.- Ley del Estatuto de la Función Pública	61
2.9.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	67
CAPÍTULO III.....	23
MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.1.- PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS EN LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL	23
3.1.1.- Nivel o Tipo de Investigación	23
3.1.2.- Diseño de Investigación	23
3.1.3.- Población y Muestra	70
3.1.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	74
3.1.5.- Fuentes de Información.....	75
3.1.6.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	76
CAPÍTULO IV	71
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	71

CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	104
PROPUESTA	106
INTRODUCCIÓN	108
JUSTIFICACIÓN	111
OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	112
OBJETIVO GENERAL.	112
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	112
MÓDULO N° 1.....	113
FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES	113
MÓDULO N° 2.....	121
CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES.....	121
MODULO N° 3.....	124
ADIENTRAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES.....	124
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	128
PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO.....	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131

ANEXOS	112
HOJA DE METADATOS	121

DEDICATORIA

“Todos los obstáculos sobrevenidos durante una larga espera no serán en vano, puesto que siempre vendrán acompañados de invalorable experiencias de vida y grandes enseñanzas.” Márquez (2013)

Esfuerzo, sudor, traspasos e interminables horas invertidas para la culminación de la presente investigación, y consecuentemente, el tan esperado final de la carrera, son sólo algunas de las primeras ofrendas forjadas en tan arduo camino, es por lo cual que orgullosamente dedico el fruto de mi trabajo a mi madre la Licenciada Dumila del Valle Rodríguez de Márquez, a mi padre el Ingeniero Cruz Manuel Márquez Arias, a mi abuela paterna Ana Isabel Arias de Márquez, a mi hermano Álvaro y al resto de mi maravillosa familia dispersada en tantos lugares a lo largo y ancho de este hermoso país llamado Venezuela.

Por otro lado, el referido trabajo también va dedicado a todas las personas que en un futuro les pueda ser de utilidad...

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios, ya que sin la fibra espiritual recibida por la gracia de su voluntad no habría podido encontrar la fortaleza interna para lograr los objetivos propuestos.

A todos mis tutores a lo largo de la carrera, pero en especial a la profesora Annelys Cristina Morales Boada por estar ahí para mí y no darme la espalda cuando más la necesité al momento de aceptar asesorarme, por su insuperable paciencia, por todos y cada uno de los minutos invertidos en mí y por todas sus palabras y guías tanto en el aspecto académico como en el personal.

A la licenciada Amaxilys Sánchez, Analista de Personal de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Petróleo y Minería, a quien con cariño me refiero como “mi primera maestra institucional”, quien me guio en un importante periodo como lo fueron mis prácticas profesionales y mi pasantía de grado. En este orden de ideas, de igual manera agradezco al Ingeniero Gustavo Romero, Director Regional de la mencionada institución, por abrirme las puertas de la misma, brindándome tan valiosa oportunidad.

A mi tía María Rosario Rodríguez, quien representó un eslabón fundamental en la enorme cadena de sucesos del proceso de investigación y desarrollo del presente trabajo.

A las amigas y amigos logrados en la carrera, Daniela, Patricia, Gabriela, Luceidith, Manuel, María José y Edison, Eliana Licet, entre tantos otros... a los amigos de toda la vida, Fernando, Francisco y Wladimir, por todo el apoyo y amistad que me han brindado.

A todos los nombrados, les expreso mi eterna y sincera gratitud por las buenas energías e influencias positivas que de alguna u otra manera lograron albergar en mí persona.

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1:.....	71
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de DRC MENPET según los conocimientos sobre las habilidades de un líder.	71
CUADRO N° 2:.....	80
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de DRC MENPET según el tipo de habilidades que debe poseer un líder.	80
CUADRO N° 3:	81
Distribución Absoluta de los funcionarios de DRC MENPET según el tipo de tareas que cumplen los funcionarios en el desempeño de los roles de liderazgo. Cumaná, año 2011-2012.	81
CUADRO N° 4:.....	83
Distribución Absoluta de los funcionarios de DRC MENPET según habilidades específicas que deben poseer los gerentes o líderes de grupo en la organización. Cumaná, año 2011-2012.	83
CUADRO N° 5.....	84
Distribución Absoluta y Porcentual de las calificaciones de los funcionarios de la DRC MENPET según el desempeño de las funciones como líderes de grupo. Cumaná, año 2011-2012	84
CUADRO N° 6:	86
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones de los funcionarios de la DRC MENPET según su percepción sobre sí mismos, de contar o no con la capacidad plena de asumir las responsabilidades de un rol de liderazgo. Cumaná, año 2011-2012	86
CUADRO N° 7:	87

Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET, según el ejercicio de funciones de líder de grupo en la institución en cuestión. Cumaná, año 2011-2012.	87
CUADRO N° 8:	89
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET según las funciones ejercidas por los que han tenido la oportunidad de ser líderes de grupo, en el desarrollo de sus responsabilidades.	89
CUADRO N° 9:	91
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET, según los valores que son fomentados con mayor frecuencia por los actuales líderes de grupo. Cumaná, año 2011-2012.....	91
CUADRO N° 10:	92
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET según la motivación hacia el trabajo en equipo promovida por los líderes de grupo. Cumaná, año 2011-2012.....	92
CUADRO N° 11:	93
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET según la atención dedicada por los líderes de grupo a las opiniones del personal a su cargo. Cumaná, año 2011-2012.	93
CUADRO N° 12:	95
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET según las actuaciones de los líderes de grupo con respecto al planteamiento de iniciativas creativas e innovadoras para el desarrollo de las actividades individuales y actividades grupales.	95
CUADRO N° 13:	96

Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET, en relación a su opinión sobre la necesidad de recibir Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales.	96
CUADRO N° 14:	97
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET, en relación a los aspectos en que debe estar basado un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales.	97
CUADRO N° 15:	98
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET según las temáticas propuestas en relación a los contenidos que deberían ser tratados en un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales. Cumaná, año 2011-2012.	98
CUADRO N° 16:	101
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET, según la percepción de los beneficios derivados de la aplicación de un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales.	101
CUADRO N° 17:	102
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET, referente al aumento de la motivación personal y profesional por medio de su participación en un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales. Cumaná, año 2011-2012.	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Distribución Profesional de la Población de Estudio 72

Tabla N° 2: Distribución Profesional de la Muestra Objeto de Estudio 74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Dependencia Administrativa.....	14
Estructura Organizativa de la Dirección Regional Cumaná	15



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NÚCLEO DE SUCRE
 ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
 PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO
 PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS
 FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL
 CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA
 Y PETRÓLEO (MENPET), CUMANÁ 2011-2012**

Autor: Br. Manuel Márquez
Asesora Académica: Licda. Annelys Morales
Asesora Institucional : Licda. Amaxilys Sánchez

RESUMEN

En la actualidad son cada vez más amplias las expectativas de los empleadores a la hora de buscar cualidades en los aspirantes a ingresar a los puestos de trabajo vacantes en las organizaciones; por lo general, se examinan los atributos que los individuos deben poseer para asumir distintas responsabilidades y retos dentro de la organización, a pesar de la especialidad profesional que ostentan. Sin embargo, no siempre se logra satisfacer a cabalidad el reclutamiento de los perfiles solicitados, por lo cual, dentro de los planes de desarrollo de personal utilizados en las instituciones, se suele prestar formación al personal en distintas áreas cognitivas que conlleven al mejor desempeño de sus tareas. En relación a esto, se elaboró un estudio en la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo, para determinar las necesidades de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales de los funcionarios que allí laboran. En virtud de la designación de funciones inherentes a la gestión de personal, mediante el nombramiento de “líderes de grupo” en sus distintas oficinas. De esta manera, los participantes de este estudio prestaron su colaboración expresando sus impresiones acerca del tema en cuestión, logrando corroborarse una serie de insuficiencias formativas, necesarias a la hora de desempeñar sus actuaciones, las cuales pueden ser solventadas con la aplicación de un programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales basados en los aspectos de una preparación integral como lo son el Ser, el Saber y el Hacer.

Palabras Claves: Entrenamiento, Talento Gerencial, Adiestramiento, Formación y Capacitación, Gestión de Personal.

INTRODUCCIÓN

Es muy común observar entre las sociedades humanas modernas en general, cómo sus integrantes han logrado diversificar en forma considerable, las actividades productivas, hecho que pone de manifiesto la voluntad de las personas por potenciar sus capacidades y destrezas en las organizaciones.

En relación a lo anterior, se puede señalar que la totalidad de las características humanas son propicias para ser desarrolladas. Existen cualidades como la responsabilidad, el liderazgo, la competitividad, el proceder lógico y científico, analítico y crítico entre otras, que suelen ser consideradas bajo el nombre de Talento, y al ser propias de las personas, se permite el respaldo al término de Talento Humano. Evidentemente, se trata de una expresión compuesta que se origina a partir de un proceso de desarrollo de las potencialidades y capacidades que poseen las personas para realizar o ejercer una actividad en un medio productivo.

No obstante, para una comprensión más clara, el Talento Humano es definido por Veras y Cuello (2006), como:

Todo esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general. (P.16)

El talento humano, en el ámbito organizacional, podría ser considerado como uno de los elementos que fundamentan la perdurabilidad de las instituciones, al igual que los recursos materiales, financieros y técnicos. Sin

embargo, es el que más atención requiere, por cuanto ejerce la influencia y el dominio sobre la existencia particular y el destino de los otros.

Desde un punto de vista organizacional, el hombre y la mujer como representación del llamado talento humano, en el mundo globalizado de esta época, ha sido objeto de una serie de cambios transitorios, referidos a su dignificación como ser humano, la revalorización de sus cualidades y necesidades personales junto con sus talentos profesionales, acoplando notable influencia de manera tanto directa como indirecta en todos los aspectos organizativos y en consecuencia, ubicándolo en el eje participativo y protagónico de toda institución; son precisamente estos cambios los que pretenden lograr el desarrollo profesional de cada individuo.

Resulta claro que el desarrollo del talento humano se basa en un sistema metódico que requiere de ciertas experiencias adquiridas a través del aprendizaje y el perfeccionamiento. De allí que, las organizaciones que pretenden estar a la vanguardia profesional, se encuentren en constante atención para afrontar los cambios socioculturales, económicos, técnicos y tecnológicos, haciendo especial énfasis en el desarrollo del talento de sus trabajadores como principal herramienta de sustento, viabilidad y desarrollo organizacional.

Existen tantos planes y temáticas para el desarrollo del personal como especialidades participantes en cada medio laboral, todas dispuestas para ser impartidas a través del uso de programas de entrenamiento, sin embargo, en atención al presente estudio, se describirá de manera particular la experiencia en el campo administrativo, desde la perspectiva de la preparación del personal, de

la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo (DRC MENPET), en cuanto al talento humano.

En la institución antes señalada se ha evidenciado un caso en el que funcionarios, con habilidades técnicas en diversas especialidades (ajenas al manejo de recursos humanos), son designados para cumplir roles de liderazgo, control, dirección y supervisión, dentro de los grupos de trabajo que conforman cada una de las siete (7) oficinas que integran la estructura organizativa interna de dicho ente, sin contar con una preparación integral en el área de la gerencia de personal, que trascienda e incluya cualidades básicas, enfocadas en el ser, el saber y el hacer; necesarias para desempeñar las funciones de un perfil de carácter administrativo, como un requisito referido a talento gerencial.

A razón del argumento expuesto, se denota la idoneidad del diseño y propuesta de un Programa de Entrenamiento, tendente al Desarrollo de Talentos Gerenciales, que sirva como guía para la formación de supervisores en la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo. En este sentido, el Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales fundamenta su razón de ser en la idea de que con la preparación adecuada, el ocupante de un cargo de cualquier especialidad pueda ejercer roles de dirección, al combinar experiencias con nuevos conocimientos. Esta premisa ha venido cobrando más aceptación entre los sistemas laborales en el mundo puesto que comúnmente se presume que la estabilidad de las organizaciones yace en la preparación integral de sus administradores, gerentes, supervisores y de su personal en general.

En virtud de desarrollar los aspectos previamente expuestos, el presente trabajo de investigación se consolida en una estructura conformada por cuatro (4) capítulos: El primer capítulo contiene la situación problemática de la institución,

los objetivos, la descripción de la pasantía, la justificación e importancia de la investigación. El segundo capítulo está referido al marco teórico referencial que aporta una serie de conocimientos científicos destinados a sustentar el presente estudio. El tercer capítulo expone el marco metodológico, donde se detallan los procedimientos científicos a utilizar para desarrollar el trabajo. El cuarto capítulo acoge a la presentación y análisis de los resultados, las conclusiones generales y la propuesta referida. Finalmente, se señalan las referencias consultadas durante todo el proceso investigativo hasta su culminación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA A INTERVENIR.

Actualmente a nivel mundial, al fijar la atención en la realidad de las estructuras organizativas modernas, se observa que directores, administradores y gerentes, entre otros, enfrentan desafíos y retos cada vez más complejos dentro de las organizaciones; por lo que, resulta importante comprender que los ocupantes de estos altos cargos son personas y no máquinas automatizadas programadas para velar directamente por el cumplimiento de todas las operaciones derivadas de la administración general de una organización.

En relación al párrafo anterior, Dessler y Varela (2004) afirman que “El manejo directo de personas es, y siempre ha sido, parte integral de la responsabilidad de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de menor jerarquía” (p.4)

Así, se puede notar, que en efecto la mayoría de las organizaciones asumen responsabilidades gerenciales, a través de la creación de cadenas de mando o jerarquización de responsabilidades a su cargo. Es por ello que, en el campo administrativo, resulta de utilidad adoptar la tendencia innovadora de brindar a los empleados de distintos niveles operativos, la preparación adecuada en cuanto a las nociones básicas sobre la administración de personal, que les permitan desarrollar sus talentos gerenciales y por lo tanto, a manera general, una competitividad que integre mayor número de cualidades profesionales de ser necesario. Dentro de esta perspectiva, Fuster-Fabra (2008) señala que una sana

competitividad se expresa: “En la capacidad de rendimiento en el trabajo, en el mejor aprovechamiento de una situación, en el posicionamiento dentro del entorno, en la ejecución correcta de las tareas”. (p. 210)

El autor refuerza la información al indicar que la sana competitividad es directamente proporcional a la productividad y el rendimiento laboral. En este sentido, las competencias se determinan de acuerdo a las funciones asignadas, la efectividad de la actuación dentro de cada competencia está sujeta a las competitividades individuales y al trabajo que se ejecuta dentro del entorno organizativo.

Al respecto, se podría inferir que la calidad profesional de todos y cada uno de los individuos, dentro el ámbito laboral, depende de la preparación del personal y de las actitudes adoptadas por cada uno de los miembros de la institución (entiéndase lo expresado como eficacia y eficiencia, lo cual implica efectividad dentro de las organizaciones). En correspondencia con lo expresado, es importante comprender que acciones como el entrenamiento del personal constituyen un método de preparación para obtener diversas mejoras según se presenten las necesidades organizativas.

De hecho, el entrenamiento es una necesidad en el contexto administrativo y se refiere a un proceso complejo basado en una serie de características derivadas de la participación del hombre y su adaptabilidad al medio que lo rodea. Entre las que se pueden mencionar: capacidades cognitivas, habilidades psicosociales y las destrezas prácticas. A raíz de esta perspectiva, se asume que todo sistema de entrenamiento debe estar sustentado por un conjunto de procedimientos que permitan, antes de su aplicación, la identificación de la

naturaleza de las deficiencias individuales en función de las necesidades grupales, ya sea por un fin común o por interacción personal.

El entrenamiento, considerado como un conjunto de preparaciones generales para fortalecer las cualidades humanas en el ámbito laboral, es denominado por Alles (2005) como:

Un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición en la que la persona se desempeña o se desempeñará. (p.123).

Dicho de otro modo, el entrenamiento es sinónimo de instrucción, su significado engloba la implementación de un grupo de acciones educativas que van más allá de la propuesta intelectual, brindando una equitativa atención también a la psique de los individuos como a sus destrezas físicas. Si bien es cierto, que el talento nato de las personas se desarrolla en base a las características mencionadas para conformar un todo, en circunstancias definidas, enfocar la atención a un grupo de carencias específicas dentro del perfil de cada individuo suele ser de gran ayuda para las organizaciones, cuando se pretende delimitar las necesidades de entrenamiento de su personal.

Resulta clara la existencia de un extenso catálogo de especialidades profesionales que definen un número considerable de líneas de trabajo para las personas, sin embargo, todas comparten una característica en común como lo es la responsabilidad de trabajar en grupos; esto a su vez origina la particular necesidad de una especialidad que se oriente a la gerencia, lo que conlleva

elementos como la dirección, el control, el liderazgo, la administración, entre otros; que mediante su unión, derivan un aspecto específico que podría ser denominado como Talento Gerencial.

El talento gerencial está referido a las capacidades que puedan adquirir las personas para administrar eficientemente los capitales organizacionales a su disposición, es decir, se incluyen los denominados recursos técnicos, materiales y humanos. En efecto, las personas son consideradas como otro de los activos organizacionales, por lo cual se encuentran dentro del rango de los recursos mencionados.

No existe organización alguna capaz de funcionar sin la integración de los elementos mencionados, más la cantidad y la amplitud o profundidad de los recursos técnicos y materiales que han de ser explotados, son tan directamente proporcionales a la naturaleza de las actividades proyectadas, como lo son los recursos humanos a las aspiraciones productivas de las instituciones.

Desde las perspectivas señaladas, a nivel Nacional, tanto instituciones de orden público o privado por igual, no están exentas a una situación como la descrita, por lo cual, a efectos investigativos se presenta el caso particular de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (DRC MENPET), el cual es un organismo de la administración pública, que tiene el deber de hacer cumplir las leyes, normativas y lineamientos políticos orientados a la fiscalización e inspección de todas las actividades de hidrocarburos que se llevan a cabo dentro de la jurisdicción del Estado Sucre; entre ellas, las enmarcadas en el Complejo Industrial Gran Mariscal de Ayacucho

(CIGMA), el cual forma parte del Proyecto Delta Caribe Oriental para el desarrollo de la explotación gasífera en la Nación y representa un paso histórico dentro de la industria energética venezolana, pues este desarrollo será la puerta de entrada de todo el gas proveniente del norte de Paria y de la Plataforma Deltana.

Dentro del contexto descrito, con la finalidad dar cumplimiento a sus funciones, la DRC MENPET cuenta con un total de cuarenta y tres (43) servidores públicos distribuidos de la siguiente manera: un (1) Director Regional para dirigir una nómina de cuarenta y dos (42) trabajadores, doce (12) de los cuales desempeñan funciones en las oficinas ubicadas en la ciudad de Carúpano y los treinta (30) restantes, en la sede principal ubicada en la ciudad de Cumaná. Para efecto de esta investigación fueron tomados en cuenta treinta y dos (32) trabajadores profesionales, considerados aptos para ser designados como líderes de grupo, en vista de ser acreedores de diversas cualidades personales y/o profesionales como lo son por ejemplo: conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias ligadas al dominio de las responsabilidades implícitas en el liderazgo.

Ahora bien, en virtud de la magnitud de las responsabilidades derivadas de cada cargo asumido por todos y cada uno de los miembros de la DRC MENPET, que es en su mayoría conformado por personas que relativamente recién inician sus carreras profesionales dentro de esta institución, la Oficina de Recursos Humanos observa con detalle una serie de cambios en cuanto a la dirección y el control del personal, que a nivel interno se han venido dando con el nombramiento, por parte del Director, de “líderes de grupo”, es decir, representantes responsables de cada oficina que conforman el organismo en cuestión, con la finalidad de constituir una estructura organizacional interna

basada en escalas de mando, que permita guiar y orientar a los “equipos de trabajo” hacia el logro de los resultados esperados.

Debido a lo planteado anteriormente, surge la inquietud de realizar un estudio que permita el diseño de un programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales de los funcionarios de la mencionada sede, puesto que las observaciones directas en la cotidianidad institucional evidencian la paulatina rotación de personal para los nombramientos de “líderes de grupo”, por cuanto carecen de la preparación adecuada en lo relacionado a los pilares del ser, hacer y saber, propuestos por Castillo (2006), que corresponden a las cualidades que deben poseer, las actividades que debe cumplir y los conocimientos que debe manejar el personal seleccionado para ejercer las funciones de supervisor.

La investigación se presenta con la finalidad expresar un aporte para tratar de subsanar debilidades en cuanto al campo de la dirección y manejo de personal, por parte de los líderes de grupo recientemente nombrados; cuyas actuaciones no satisfacen completamente los niveles de desempeño aspirados (presumiblemente motivado por fallas de cohesión grupal), en el desempeño de las actividades internas de los equipos de trabajo que conforman cada una de las oficinas, dificultando la libre fluidez en el desarrollo de los objetivos y trayendo como consecuencia el desequilibrio del clima organizacional predominante, mediante el surgimiento de focos generadores de conflictos interpersonales y sucesivamente el fracaso en el alcance de las metas trazadas.

Partiendo de la idea anteriormente expuesta, se considera resaltante, en este mismo contexto, dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales que presentan los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo?
- ¿Cuáles aspectos del talento gerencial se requieren para el diseño de un programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales de los supervisores del DRC MENPET?
- ¿Qué estructura y contenido debe poseer el programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales de los funcionarios de la DRC MENPET?
- ¿Cómo es el programa que se plantearía para el desarrollo de talentos gerenciales mediante el entrenamiento de los funcionarios de la DRC MENPET?

1.2.- OBJETIVOS DE LA PASANTÍA

1.2.1.- Objetivo General

- Proponer un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (DRC MENPET), Cumaná, Estado Sucre, Año 2011-2012.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- Detectar las necesidades de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales para los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.

- Indagar los aspectos inherentes al talento gerencial para un programa de entrenamiento dirigido a los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.
- Establecer la estructura y contenido del programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.
- Diseñar un programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales en los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.

1.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA

1.3.1.- Identificación y Descripción de la Institución

En primera instancia, antes de exponer los detalles que a esta unidad corresponden, resulta de suma importancia dar a conocer sobre el organismo investigado, que por medio del Decreto Presidencial N° 8.609 de fecha 22 de noviembre de 2011 y publicado en Gaceta Oficial N° 6.058 el día 26 de noviembre de 2011, fue sujeto a una serie de modificaciones que comprometen a la estructura organizativa de la institución, así mismo, para una mayor claridad de lo descrito, se cita el Artículo 3° del mencionado decreto, que expresa de manera literal: “Se transfiere las competencias relacionadas con la minería al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, el cual pasará a denominarse Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería”. Por lo cual el organismo en cuestión, asumirá nuevas atribuciones y responsabilidades.

No obstante, en correspondencia a la reciente promulgación presidencial que advierte los cambios presentados, el contenido de las atribuciones del

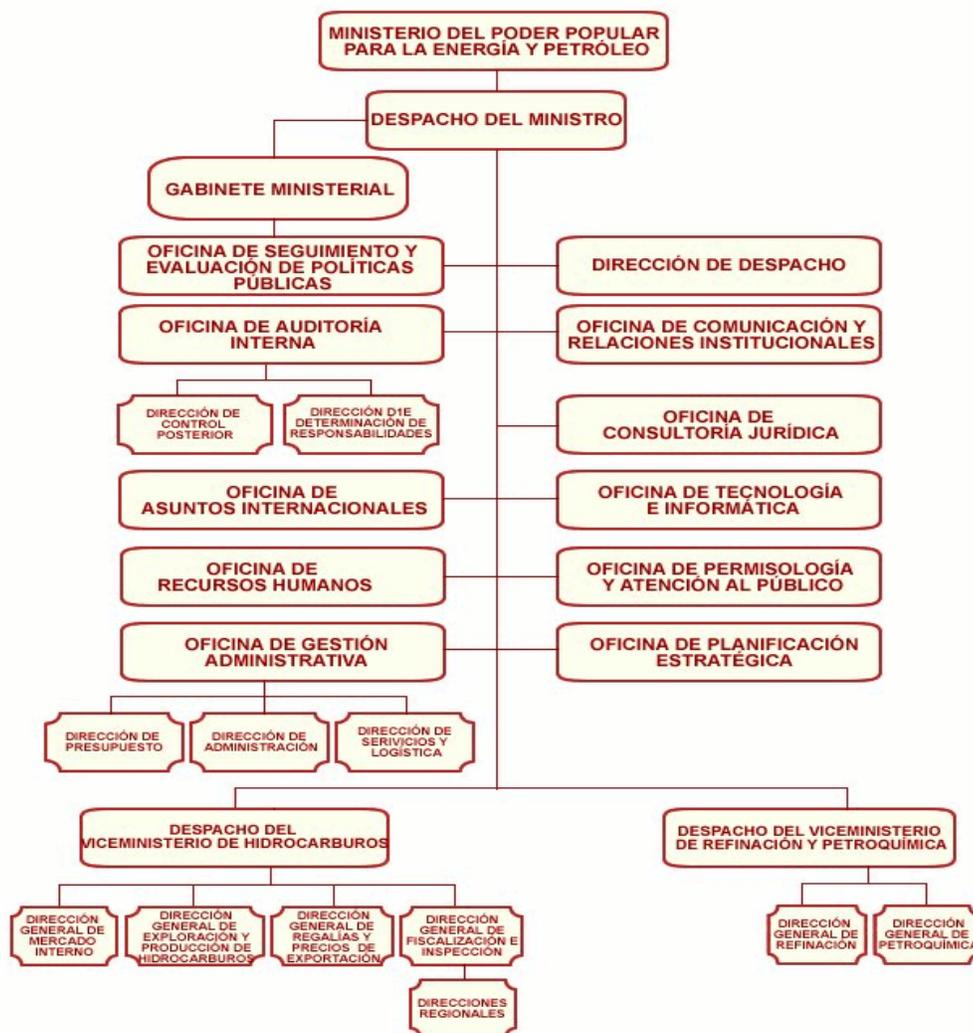
Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo sigue en vigencia por cuanto las modificaciones pertinentes a su reestructuración, aún no se han llevado a cabo. En este sentido, el investigador dispondrá la continuación del trabajo, a razón de la información recabada antes de la entrada en vigor del Decreto Presidencial N° 8.609, a razón de no representar mayores incidencias en el contexto y desarrollo de la temática tratada.

El Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET), es un organismo de la administración pública centralizada, que está encargado de la formulación de políticas, la planificación, el control, la fiscalización de las actividades en materia de hidrocarburos, dirigidas a fomentar el desarrollo integral orgánico y sostenido del país. Esta dependencia gubernamental, en la actualidad posee ocho (08) Direcciones Regionales a lo largo y ancho del territorio Nacional, ubicadas estratégicamente en: Maracaibo, Barinas, Falcón, Zona Central, Barcelona, Bolívar, Maturín y, la de más reciente creación, Cumaná (2006).

Esta última Dirección Regional, tiene como jurisdicción todo el Estado Sucre y la Región Costa Afuera Oriental, lugar donde en la actualidad Petróleos de Venezuela (PDVSA), en conjunto con otras empresas operadoras, están desarrollando actividades de gran relevancia en torno a la exploración y producción de una de las mayores reservas de gas natural del mundo y que conformarán el Complejo Industrial Gran Mariscal de Ayacucho (CIGMA); proyecto que se visualiza como el nuevo polo de desarrollo integral de Venezuela.

1.3.2.- Dependencia Administrativa (Organigramas)

Dependencia Administrativa

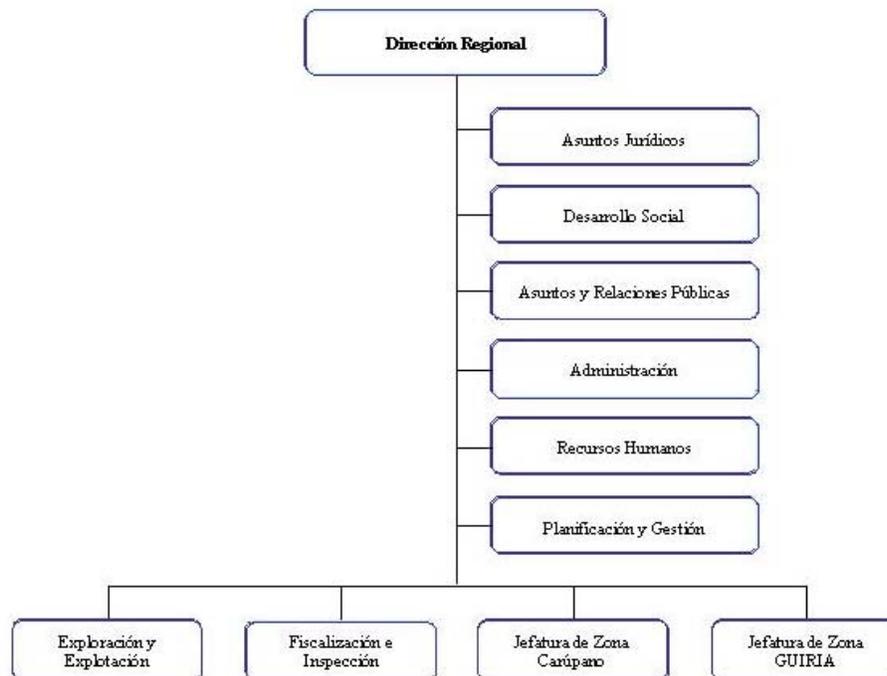


Fuente: [http:// www.menpet.gob.ve/](http://www.menpet.gob.ve/)

1.3.2.1.- Estructura Organizativa Central

Este organigrama fundamenta el marco organizativo a nivel Regional de todas las dependencias de la Dirección General de fiscalización e inspección del MENPET a nivel nacional, que en el caso de Cumaná, viene a ser representado de la siguiente manera:

Estructura Organizativa de la Dirección Regional Cumaná



Fuente: Base de Datos de la Oficina de Recursos Humanos de la DRC MENPET

1.3.3.- Programa (Descripción de Lugar de Desarrollo del Pasante)

El período de pasantías se desarrolló en la Oficina de Recursos Humanos de la Dirección Regional Cumaná del referido Ministerio, la cual en la actualidad,

se encuentra conformada solo por el cargo: Analista de Personal I; cuyo ocupante, tiene la responsabilidad de llevar a cabo todos los trámites inherentes a la gestión del recurso humano.

1.3.3.1.- Objetivo General

- Administrar el Recurso Humano de la Dirección Regional de Cumaná del MENPET.

Fuente: Base de Datos de la Oficina de Recursos Humanos de la DRC MENPET.

1.3.3.2.- Objetivos Específicos

- Ejecutar procedimientos orientados a captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar determinados cargos en la institución.
- Fijar objetivos o metas relacionadas con el propósito de la Oficina.
- Elaborar planes estratégicos cuya ejecución generen excelentes resultados de gestión.

Fuente: Base de Datos de la Oficina de Recursos Humanos de la DRC MENPET.

1.3.3.3.- Misión

“Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración del recurso humano y compenetrar al personal con los procesos productivos de la Dirección Regional, apoyando y participando en las operaciones y excelencia de la organización, a través de la provisión, integración, motivación y conservación

del talento humano; creando un medio ambiente de trabajo que brinde a su gente una permanente satisfacción, conforme a los valores ético-morales de justicia y cumpliendo con la normativa legal vigente y los lineamientos emanados del Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional”.

Fuente: Base de Datos de la Oficina de Recursos Humanos de la DRC MENPET.

1.3.3.4.- Visión

“Velar por el cumplimiento efectivo de todos los procesos enmarcados en la administración de recursos humanos mediante la correcta aplicación de procedimientos que contribuyan al bienestar del personal y, por ende, al logro de la excelencia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.”

Fuente: Base de Datos de la Oficina de Recursos Humanos de la DRC MENPET.

1.3.3.5.- Funciones

- Evaluar y verificar que los aspirantes a ingresar en la institución posean los requisitos mínimos exigidos por el cargo a ocupar, a fin de colocar a la persona indicada en el puesto adecuado.
- Iniciar a los nuevos empleados en la institución a través del proceso de inducción.
- Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Planificar y ejecutar programas especiales de adiestramiento orientados a optimizar el potencial laboral del personal.
- Velar por el cumplimiento de los beneficios socio-económicos del personal.
- Evaluar el desempeño del potencial de desarrollo del personal en su respectiva área de trabajo.

- Elaborar y mantener actualizados los registros estadísticos de las contrataciones y asignaciones contractuales (Bienestar Social) de los trabajadores.
- Preparar periódicamente informes de gestión.
- Dirigir reuniones en mesas de trabajo.

Fuente: Base de Datos de la Oficina de Recursos Humanos de la DRC MENPET.

1.3.4.- Supervisora / Asesora institucional

La responsabilidad de la tarea supervisoria y/o de asesoría institucional, en este caso, corresponde a la Licenciada Amaxilys Sánchez, quien cuenta con el Título Universitario en Gerencia de Recursos Humanos (egresada de la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas) y actualmente, en la Dirección Regional Cumaná del Menpet, se desempeña bajo el cargo de Profesional I (Analista de Personal I).

1.4.- JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un programa de entrenamiento, que sirva como herramienta de apoyo y permita guiar las acciones a seguir para el desarrollo de talentos gerenciales, en los funcionarios adscritos al organismo tratado.

La motivación del presente análisis surge a raíz de inquietudes observadas en el desempeño de los funcionarios de la DRC MENPET, en atención a la medida promovida por el Director Regional, a nivel interno, referente a la delegación de responsabilidades supervisorias, por medio del nombramiento de “líderes de grupo” para los equipos de trabajo de cada una de las siete (7) oficinas que conforman la mencionada sede, sin considerar la preparación sobre el talento

gerencial el cual debe poseer toda persona que cumple la función de dirigir grupos. En este marco, resulta de carácter preponderante recurrir al estudio empírico de la situación descrita, partiendo de modelos teóricos inherentes al tema, expuestos por autores como: Dessler, Castillo, Esterkin, Porret, Robbins y Mondy, entre otros; que permitan examinar y explicar el caso.

Es conveniente destacar que en la DRC MENPET, la Oficina de Recursos Humanos, es la encargada de gestionar la administración del personal y por ende todas las funciones que implica. En la actualidad, esta oficina es coordinada por una analista de personal, quien no cuenta con personal de apoyo directo, facultado para la realización fluida de la totalidad de asuntos que están dentro del rango de sus responsabilidades, las cuales incluyen los procesos de preparación del personal.

Por lo descrito anteriormente, se consideró necesario admitir a un estudiante de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre, para brindar apoyo interinstitucional, a los fines de dar cumplimiento a los requerimientos de una investigación de carácter científica, enfocada en el tema del Entrenamiento para el Desarrollo de Talento Gerencial. Partiendo de lo narrado, la oficina de Recursos Humanos de la DRC MENPET, se favorecería al obtener una fuente externa auxiliar, dedicada al estudio de algunas necesidades instructivas, presentes en el personal que presta sus servicios en la concernida institución, y en último lugar al generarse la propuesta de una herramienta que sustente de manera viable las acciones correctivas para el problema estudiado.

Otra de las razones para acreditar los fundamentos expuestos, es hacer de este estudio un argumento relevante, por el constante auge en el cual se mantiene

la temática de la preparación y el desarrollo de las potencialidades de los empleados, dentro las organizaciones modernas a nivel mundial, y de manera particular presentada en la institución acaecida enfocando su atención al desarrollo de los talentos gerenciales. Desde ésta perspectiva, cabe destacar un aporte esencial y directo a la casa de estudios académicos que respalda al investigador en el desarrollo de esta tarea, en esta oportunidad, la Universidad de Oriente, por cuanto la presentación del trabajo final en sí mismo constituirá una apreciada pieza de conocimientos destinada a contribuir con el fortalecimiento de la base de datos de investigaciones avaladas por la mencionada casa de estudios.

Dentro de este orden de ideas, el investigador buscó orientar dicho trabajo para mejorar las funciones en lo referente al control, dirección y supervisión de los equipos de trabajo por parte de los “líderes de grupo” en las distintas oficinas; así como también, educar y brindar disposiciones teóricas y recomendaciones prácticas en materia de administración de recursos humanos, tanto a los líderes como a los grupos, para la concientización en la importancia de la función gerencial y de esta manera lograr una mayor colaboración entre las partes.

Desde una perspectiva más general, la investigación de la naturaleza gerencial y de los elementos que ésta abarca, se presentan a los trabajadores con el propósito de dotarlos de habilidades que los ayuden a proveer un servicio más eficiente a las organizaciones donde prestan servicios y por ende, a ése sector de la colectividad que se beneficia de las actividades de la institución, de igual manera, se pone a la disposición de la sociedad una herramienta metódicamente detallada, que pretende extender su alcance a entornos económicos de distintos índoles que consideren al entrenamiento de su personal como una inversión y no como una obligación legal.

Finalmente, este trabajo, servirá como punto de referencia a todos aquellos individuos que manejen personal en cualquier institución, sin soslayar a los actuales estudiantes de la materia y a las próximas generaciones que requieran de las experiencias adquiridas mediante el desarrollo de este estudio, para su comprensión o la realización de investigaciones afines en el futuro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1.- ADMINISTRACIÓN

La administración es una actividad más común de lo que parece, se ejerce en una importante variedad de acciones, ya sea en mayor o menor grado de profundidad. Para los autores Robbins y DeCenzo (2002) el término administración se refiere “al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (p.5)

La administración es una herramienta y una función en sí misma, alberga los aspectos más básicos en cuanto al desarrollo de las actividades productivas en general y su aplicación busca generar la mayor cantidad de beneficios aprovechables por medio de la estructuración de planes y mecanismos de acción que permitan la integración y fluidez de los sistemas laborales.

Siendo la administración una función que puede ser fácilmente generalizada en cualquier situación, a efectos de continuar con la temática en curso, es conveniente vincular su alcance con el manejo de personal, un campo que es denominado como administración de recursos humanos.

2.1.1.- Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es una especialidad que refiere el ejercicio de gestionar a las personas en el entorno laboral, de manera eficiente y

eficaz, a través de una serie de conocimientos y programas metodológicos enfocados en la actuación profesional de los individuos. De manera más formal, Dessler y Varela (2004) indica lo siguiente:

La administración de recursos humanos (RH) se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía [...] (p.2)

La administración de recursos humanos es la herramienta que complementa el vacío entre las metas organizativas y el equipo de trabajo que se dispone a cumplirlas, siempre teniendo en cuenta un balance equitativo entre las necesidades organizacionales y las humanas, por lo tanto, a los administradores se les atribuyen una serie de funciones destinadas a cumplir con las demandas de ambas partes.

Es necesario destacar que para autores como Robbins y Mosley, el término administración es sinónimo de gerencia, por lo que se deduce que un administrador es equivalente a un gerente y por ende a ambos títulos se le confieren las mismas funciones, independientemente del tipo de recursos que concierna gestionar.

2.1.2.- Funciones de la Administración

Entre las funciones administrativas se cuentan una amplia gama de actividades, sin embargo, para Meggison, Mosley y Pietri (2005), las más relevantes para el perfil de cualquier administrador o gerente son las siguientes:

- 1. Planeación:** Involucra la selección de metas y de cursos futuros de acción. Incluye también la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados [...].
- 2. Organización:** Esta tarea incluye decidir qué actividades se deben realizar para alcanzar las metas y dividir los recursos humanos en grupos de trabajo para lograrlas. Por otro lado, también incluye decidir quién deberá desempeñar cada una de las tareas y asignar a cada grupo de trabajo un administrador [...].
- 3. Integración:** El proceso de reclutar, seleccionar, desarrollar, promover, remunerar y premiar a las personas para que hagan el trabajo de una organización recibe el nombre de **integración** [...].
- 4. Liderazgo:** La función de liderazgo implica guiar, instigar y motivar a los empleados para el desempeño de sus tareas y responsabilidades. Consiste también en instruir (coaching) y dotar de autoridad a los empleados (empowerment). Un líder debe facilitar las actividades que realizan sus empleados, comunicar sus ideas e instrucciones y sobre todo, debe motivar a los trabajadores para que desempeñen su trabajo de una manera eficiente. Por lo general, los gerentes y los supervisores dedican más tiempo para desempeñar tareas de liderazgo; es decir, en “trabajar con su gente” que la alta dirección.
- 5. Control:** La función de **control** implica la comparación del desempeño real con las normas planteadas y el ejercicio de acciones correctivas, en caso de que sea necesario, para asegurarse de que los objetivos se logren [...].(p.9)

Las funciones mencionadas se acoplan de manera complementaria en un sistema que da forma a la administración moderna, ya que cada una de ellas brinda una distribución metódica a las tareas propias de la gerencia, más aún,

destacan las generalidades de otro elemento que es normalmente atribuido a gerentes y administradores, como lo es la supervisión.

A pesar de que todas las funciones sugeridas se relacionan con la supervisión, son las dos (2) últimas las que directamente muestran la naturaleza de ésta, es decir, el liderazgo y el control, particularmente, dan esencia a la supervisión propiamente dicha.

2.2.- SUPERVISIÓN

El trabajo de cada persona en las organizaciones corresponde sólo a una pequeña parte de un todo, un sistema interconectado, es decir, que cualquier imprevisto en el desempeño individual, puede dar lugar al entorpecimiento de las funciones globales, es por esta razón que se acostumbra practicar la vigilancia continua de cada tarea con el propósito de llevar el máximo control posible de las actividades organizacionales. A la práctica descrita se le conoce como supervisión, término que Rodríguez V. (2006) define como “Un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado” (p.222)

Al prestar atención al significado de la expresión mostrada, se aprecia que se trata de una actividad universal, es decir, que puede estar presente en cualquier situación y aplicarse a todos los niveles organizacionales.

2.2.1.- Niveles de la Supervisión

Debido a su versatilidad, la supervisión se caracteriza por ser una herramienta de control usada por todas las personas que ejercen roles de alta gerencia, sin embargo, su predominio se ajusta más a los niveles intermedios, dando origen a los supervisores inmediatos o de línea, lo cual representa una estrategia muy útil sobre todo para organismos que cuentan con un número considerable de personal. Desde esta perspectiva Rodríguez V. (Op. Cit.) destaca tres (3) niveles de supervisión como los más comunes, representados por:

- **Supervisión a nivel superior**
 - Dirección general
 - Gerencias divisionales
 - Subgerencias
- **Supervisión de nivel medio**
 - Jefes de departamento
 - Jefes de oficina
- **Supervisión inmediato o de línea**
 - Jefes de sección (p.223)

De esta manera, la estructuración de tres (3) niveles de supervisión presentados por el autor, suele indicar la guía más común usada actualmente por la mayoría de los gerentes, directores y administradores, al momento de reforzar las estrategias de control de actividades y el desempeño de los trabajadores.

2.2.2.- Importancia de la Supervisión

La importancia de esta tarea recae en que su adecuado uso provee a las instituciones de mayores índices de seguridad en cuanto al correcto cumplimiento de sus funciones, y conjuntamente les permite aplicar oportunas medidas correctivas en caso de ser necesario, en este contexto, Mercado (2002) interpreta el valor de la tarea de un supervisor en las organizaciones de la siguiente manera:

1.- Es el encargado directo de la labor de vigilancia. Es él quien realmente “ve que las cosas se hagan” y de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos. 2.- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y con otros. 3.- Es el transmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., que proceden de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas y reportes de los obreros y empleados. (p.781)

Como es evidente, son numerosas las razones que hacen participe a la supervisión, del protagonismo en la tarea administrativa o gerencial, Mercado (Op. Cit.), asimismo refuerza su planteamiento, argumentando que “La supervisión constituye la columna vertebral de la empresa” (p.782), puesto que asume, a través de la experiencia, que la mayoría de las insuficiencias en el ejercicio de las operaciones profesionales presentes en una organización se adjudican al déficit en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores.

En resumidas cuentas, la supervisión simplifica y brinda mayor fluidez al desarrollo armónico de las labores inter jerárquicas, todo esto además de

contribuir a recabar información veraz y vital para el desarrollo de los recursos humanos y por consiguiente de la organización.

2.3.- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

A manera de acercamiento al tema principal de investigación, el entrenamiento para el desarrollo de talento gerencial, se considera importante exponer en el presente estudio al desarrollo de recursos humanos, puesto que de manera global, representa las bases del derecho formativo del cual se hacen acreedoras las personas en el ámbito laboral una vez que pasan a ser miembros productivos de cualquier organización.

El Desarrollo de Recursos Humanos se refiere básicamente al fortalecimiento de las potencialidades humanas para el aumento de la productividad en un ámbito definido. En atención a ello, Mondy y Noe (1997), enfatizan que: “es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencias de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo” (p.230)

Visto de este modo, se puede entender que todas las personas en las organizaciones, independientemente de su jerarquía, están en la capacidad de desarrollar sus competencias; con la finalidad de lograr el mejoramiento en su desempeño laboral.

En este orden de ideas, si bien es cierto que el desarrollo del personal es un tema, que por disposición jurídica, está dirigido a trabajadores y trabajadoras de todos los niveles organizativos por igual, sin arbitrariedad alguna que vaya más allá del de la premura de una situación que pueda estar comprometiendo la

estabilidad del sistema productivo, los procesos que conllevan a la preparación de las personas sí están sujetos a parámetros basados en las distintas necesidades presentadas en cada uno de los escalones jerárquicos.

Dentro de la concepción del desarrollo de recursos humanos como derecho legítimo de los empleados, se puede decir que en la mayoría de las sociedades actuales, las organizaciones están en el deber de fomentar el desarrollo profesional de su personal a razón de integrar y dignificar sus talentos, como valores primordiales para la estabilidad organizativa.

A través de las ideas expuestas, surge la necesidad de encontrar algún mecanismo capaz de solventar a demandante tarea de llevar a cabo de manera organizada los procesos de preparación del personal, abriendo paso un término denominado: Entrenamiento.

2.4.- ENTRENAMIENTO

De acuerdo a la descripción presentada por Porret (2010), se indica que el entrenamiento: “es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido” (p.209)

Por su parte, Castillo (2006) emplea el término de Entrenamiento, expresando que son: “actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros” (p.176)

Debe señalarse que a pesar de que el primer autor presenta una visión más actual sobre el significado del entrenamiento, a efectos de validar el enfoque del

presente estudio, se considera al planteamiento del segundo autor como el más completo entre ambos, ya que abarca las cualidades, conocimientos y acciones que se deben llevar a cabo en los cargos actuales y futuros.

De acuerdo con la explicación de Porret, el entrenamiento se enfoca sólo al conocimiento teórico y a las habilidades técnicas, además de referirse a una limitante de tiempo en la aplicación del proceso. En base al análisis precedente, se halla mayor aceptación en la perspectiva de Castillo (op cit.) quien además de no delimitar los lapsos instructivos, involucra un tercer elemento en el esquema de la preparación del personal, como lo son las características actitudinales de los individuos.

2.4.1.- Objetivos del Entrenamiento

Todo proceso de entrenamiento, está dirigido básicamente al fin primordial de preparar a las personas para mejorar su desempeño en el contexto laboral, en todo caso, sus principales objetivos son precisados por Contreras C. (2001) en el siguiente orden:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (p.1)

De las ideas expuestas, se deduce que el entrenamiento, por su naturaleza educativa, admite, dentro de sus alcances, a la totalidad de las funciones institucionales dentro de todos los niveles organizativos conocidos; ya que al implementarse, los resultados esperados pueden ir desde incrementar la

producción en miras de la eficacia, hasta influenciar para bien la moral de los trabajadores. Su capacidad de abarcar aspectos generales, produce efectos directos e indirectos sobre las funciones realizadas por las organizaciones que forman parte de la experiencia productiva en los mercados laborales.

En este punto resulta apropiado resaltar que, los objetivos presentados son considerados los “principales”, sin embargo, de acuerdo a la naturaleza constitutiva de cada organización y a sus propias metas, estos pueden ser planteados de manera más específica, es decir, los objetivos planteados por Contreras C. son ideas universales bastante completas sobre lo que un proceso de entrenamiento debería buscar desarrollar a manera general en los trabajadores, sin embargo, son las necesidades propias de cada empresa las que van a determinar la prioridad, el orden y la profundidad que abarcará su uso como guía para desarrollar estrategias y planes de entrenamiento exclusivos para el logro del éxito por sobre otros competidores en el mercado.

2.4.2.-Beneficios del Entrenamiento

El entrenamiento es una acción orientada a facilitar la obtención de resultados satisfactorios en la ejecución de las tareas organizacionales mediante la modificación de competencias y actitudes en sus miembros, por lo tanto sus beneficios directos se ven generalizados según Betancourt (s/f) de la siguiente manera:

- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.

- Ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización. (p.3)

Los beneficios derivados del entrenamiento de personal engloban una solución asequible ante una serie de necesidades de preparación que de manera constante se presentan en la cotidianidad empresarial, lo cual se debe en gran medida a las adaptaciones socioeconómicas y tecnológicas, de las políticas laborales a las cuales se ven sometidas las instituciones mediante la permanente evolución del entorno humano. Hecho que conlleva a las personas y organizaciones a tener que evaluar y superar sus propios talentos para evitar caer en modos de desempeño arcaico.

2.4.3.-Tipos de Entrenamiento

Existe una surtida variedad de clasificaciones para los programas que se derivan de las generalidades de un proceso de instrucción, razón por la cual suele ser muy frecuente la utilización de diversos términos a la hora de nombrar las etapas que conllevan los procedimientos destinados a la búsqueda del progreso y superación de las facultades humanas.

A raíz de lo planteado, resulta común confundir la manera en que se visualizan las distintas actividades dirigidas al desarrollo humano siendo enfocadas en los fines y medios a disposición de las organizaciones.

En atención a lo descrito y para mayor claridad del tema, Castillo (2006) refiere una clasificación que consta de tres (3) tipos de entrenamiento, basados en los aspectos que se pretenden mejorar en el trabajador. A continuación se presentan sus nombres y características:

Adiestramiento: es de carácter práctico, destinado a mejorar las habilidades y destrezas requeridas directamente en el trabajo[...]. Este tipo de entrenamiento hace énfasis en el «hacer» y cuando se ofrece solo, es decir aislado de la capacitación y la formación, está inspirado en la concepción del ser humano como un recurso de producción. **Capacitación:** mediante este tipo de entrenamiento se imparten conocimientos e ideas, requeridos para el desempeño de un puesto o grupo de puestos. La capacitación es de carácter teórico y está destinada fundamentalmente a las personas que ocupan cargos calificados. Su énfasis está en el «saber» y admite la condición de ser pensante del individuo. **Formación:** se orienta a la creación de valores y actitudes que permitan a las personas desenvolverse adecuadamente tanto dentro como fuera de su ambiente laboral. La formación destaca el «ser» y considera al hombre en su integridad[...]. (p.178)

Al exponer las características que vinculan y a su vez distinguen a estos términos entre sí, se posiciona al hombre en el marco profesional, de acuerdo a tres (3) visiones cualitativas de suma importancia para el desarrollo de sus potencialidades; el “hacer”, el “saber” y el “ser” son elementos que por sí solos, desarrollados o no, están presentes entre las habilidades humanas, sin embargo, la integración de estos, mediante los procesos de adiestramiento, capacitación y formación, pueden garantizar en gran medida la definición actitudinal y aptitudinal de los individuos.

2.4.4.- Importancia del Entrenamiento

Para tomar en consideración la importancia del entrenamiento como parte fundamental del desarrollo de recursos humanos, debe estimarse básicamente a su aplicación como la respuesta a una escala de medición de productividad visualizada por medio de evaluaciones de desempeño que permiten alertar sobre el rendimiento funcional de la organización.

Al respecto, Betancourt (s/f) manifiesta lo siguiente:

El entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. [...] el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro. (p.3)

De lo planteado se interpreta que el entrenamiento es el vínculo directo entre las habilidades básicas y el desarrollo de las potencialidades latentes en las personas, puesto que su intención es la de poner de manifiesto el máximo permisible del talento humano de acuerdo a la situación apreciada, por su puesto, a manera de posicionar los niveles de desempeño laboral, a la altura de las demandas de cada oficio o profesión.

Por otra parte, el entrenamiento, puede ser considerado como un incentivo adicional para el trabajador, ya que en su condición de acción continua sus efectos repercuten directamente en su desempeño, preparándolas para afrontar de manera eficiente y eficaz las responsabilidades propias de los cargos ocupados o por ocupar, proyectándoles la merecida relevancia del rol protagónico que poseen y de esta forma creándoles un sentido de pertenencia que a mediano o largo plazo se traducirá en un aumento de la productividad.

2.5.- DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento como todo proceso, se basa en un modelo sistemático y es por ende de carácter continuo lo cual quiere decir que su cumplimiento debe

desarrollarse de manera secuencial. En otras palabras, para poder dar consecución válida a su aplicación, resulta indispensable efectuar, en primer lugar, una detección o un diagnóstico de las necesidades reales de entrenamiento para identificar aquéllas insuficiencias susceptibles de corrección con el procedimiento señalado.

Detectar vacíos en el desempeño laboral de las personas es una tarea sumamente compleja, sin embargo, las organizaciones modernas han desarrollado ingeniosos métodos para recaudar la información necesaria sobre los niveles de competencia profesional de sus empleados, esto, a manera de poder atender por anticipado focos de deficiencia. En este sentido, la Detección de Necesidades de Entrenamiento, más allá de representar un trabajo indagatorio, simboliza un común denominador entre las necesidades organizacionales y la realidad del desempeño de los trabajadores, independientemente del tipo de preparación requerida, el proceso de detección de necesidades constituye un elemento o herramienta fundamental a la hora de enfrentar los problemas de obsolescencia de las competencias humanas (a través de su identificación), que actualmente se derivan de la rápida y constante evolución social y tecnológica.

En relación a lo anterior, Siliceo (2004) expone la siguiente apreciación sobre la detección de necesidades: “Podemos entender la detección de necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización.” (p.102)

De la interpretación citada, se puede entender que el origen de toda detección de necesidades surge al examinar la relación directa existente entre las

actuaciones profesionales de las personas y las exigencias de los organismos laborales en su contexto real.

Partiendo de las opiniones expuestas, se dilucida que la Detección o Diagnóstico de Necesidades, sin importar sus elementos característicos, tiene como objeto brindar información básica que permita la identificación de las áreas de deficiencia que requieran ser mejoradas en el desempeño de las actividades de cada persona.

2.5.1.- Objetivos de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

A pesar de estar sujetos a la estructura funcional y atribuciones propias de cada organización, los objetivos de la detección o diagnóstico de necesidades de adiestramiento son los mismos en cualquier sistema laboral. Al respecto, Porret (2010) indica que: “El objetivo básico es poner de manifiesto la diferencia o carencia formativa que existe entre lo que ha de hacerse en el futuro y lo que se sabe hacer actualmente” (P.215)

En un sentido más amplio, más que sólo manifestar carencias, la finalidad de este proceso es permitir o facilitar la planificación de los programas de entrenamiento requeridos para el fortalecimiento de las competencias que cada trabajador requiere en el ejercicio de sus funciones.

2.5.2.- Tipos de Necesidades de Entrenamiento

En vista de que los procesos de entrenamiento se originan de la percepción de carencias competitivas existentes en el entorno que se pretende intervenir,

afirmación validada por ideas anteriores (Véase Contenido 2.5); una de las tareas fundamentales del encargado del desarrollo del personal es crear un inventario de necesidades a fin de determinar con exactitud las premuras dominantes que han de estar definiendo la situación productiva de la organización. En atención a estas consideraciones, debe destacarse un marco previo a precisar; y es que para establecer un juicio adecuado con respecto al proceso de mejoras al sistema productivo, no se pueden englobar las necesidades organizativas en un todo, ya que la naturaleza de cada uno de los elementos que conforman dicho sistema, genera un diagnóstico y tratamiento característico.

Tradicionalmente existen 3 tipos o niveles de análisis, utilizados por los gerentes de personal, para enfocar la estimación de las necesidades organizacionales de manera sistemática, en vista de que comprenden las fuentes básicas de información para la identificación exacta de las debilidades en un sistema laboral; mediante éstos, se puede determinar: qué está fallando, dónde se está fallando y quién está fallando. En virtud de lo anterior, Bohlander y Snell (2008) expresan la siguiente clasificación:

Análisis de la Organización: es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación. [...]. **Análisis de las Tareas:** implica revisar la descripción de las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas. [...]. **Análisis de las Personas:** implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no. (p. 297)

De esta manera los autores presentan una serie de niveles que permiten la definición de una estrategia definida intentando incentivar el ahorro de recursos y

tiempo a la hora de examinar las necesidades de entrenamiento reales existentes en el rendimiento laboral de una empresa. En consecuencia, el tipo de análisis que se aplica a la organización, no solo evalúa el ambiente, las estrategias y los recursos a disposición, sino que también deben ser consideradas la misión, visión y los objetivos institucionales, así como la correcta administración y distribución de los activos empresariales. Mientras que el tipo de análisis referido a las tareas, busca establecer un censo comparativo entre las competencias vigentes en el personal y los requerimientos totales exigidos en el perfil de cada cargo, de esta manera, si se procediera a restar de los requisitos que exige un cargo, las habilidades actualizadas que posee el ocupante, lo que se obtendría directamente son las necesidades de entrenamiento. En último lugar, se encuentra al análisis de las personas, que básicamente pretende comprobar la existencia de una apropiada correlación entre la calidad en la ejecución laboral de los trabajadores y las responsabilidades asignadas, para de esta manera delimitar a los individuos que real y prioritariamente requieren ser atendidos.

Las necesidades de entrenamiento son de carácter variado y se presentan de acuerdo a los criterios considerados por cada institución según su estilo de trabajo, por su parte Siliceo (2004), clasifica los siguientes tipos:

- a) Las que tiene un individuo.
- b) Las que tiene un grupo.
- c) Las que requieren de solución inmediata.
- d) Las que demandan solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g) Las que exigen instrucción “sobre la marcha”.
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- j) Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.

- k) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo. (p.100)

De la variedad de tipos de Necesidades de Entrenamiento planteadas por Siliceo, como alternativas más específicas a las nombradas por Bohlander y Snell, se evidencia que cualquier situación organizacional se presta como foco generador de debilidades que deben ser solventadas. Desde aquellas que son más comunes hasta las que se presentan de manera más personal y las que se tratan de ocultar. Es conveniente destacar tipos de necesidades de entrenamiento tales como: las que tiene un grupo, las que requieren actividades formales de entrenamiento, aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo, las que un individuo necesita resolver por sí solo y las que un individuo puede resolver en grupo; puesto que son las que más se identifican con el objeto de estudio del presente trabajo, por cuanto se considera existente cierta vinculación con lo planteado en la temática tratada.

Las personas independientemente de su formación académica, no siempre estarán preparadas para corresponder a situaciones y ambientes que le son desconocidos, y que por lo general propician sensaciones de temor o nerviosismo inspiradas en las expectativas de ambas partes, lo cual sin duda representan uno de los principales factores que influyen de manera negativa en el desempeño esperado en un determinado puesto o cargo, dando como resultado las llamadas Necesidades de Entrenamiento.

2.5.3.- Beneficios de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

Independientemente del tipo de necesidad, momento o situación que genera la aplicación de un proceso formativo, los beneficios de su detección,

como primera instancia, serán entre otros, los siguientes mencionados por Siliceo (2004):

- a) Análisis y localización de necesidades educativas.
- b) Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- c) Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- d) Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- e) Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- f) Definición de recursos necesarios como:
 - Eventos a realizar
 - Cuerpo de instructores
 - Materiales didácticos necesarios
 - Metodología a emplear
 - Recursos físicos
 - Auxiliares didácticos necesarios
- g) Apoyo al inventario de recursos humanos. (p.102)

Una Detección de Necesidades permite a las organizaciones planificar, de manera eficiente aunque indirecta, las programaciones funcionales atribuidas a sus ejercicios económicos, en miras de concretar, a futuro, una ejecución más eficaz; todo esto en función del perfeccionamiento continuo de las habilidades de sus miembros.

2.5.4.- Importancia de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

La Detección de Necesidades de entrenamiento es una herramienta fundamental en el proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, ya que constituye una fuente de información valiosa para la aplicación efectiva de los programas de preparación o formación. Es un estudio que deja en evidencia las deficiencias que pueden girar en torno al desempeño de los trabajadores con la finalidad de estructurar los correctivos en pro del mejoramiento continuo de las labores.

Tal como lo indica Rodríguez R. (2006), quien expresa:

El diagnóstico y la detección de necesidades de entrenamiento ocuparían una de las primeras fases del proceso formativo. Primero, tendríamos que detectar cuáles son las necesidades para, *a posteriori*, poder diseñar un plan de formación que se ajuste a dichas necesidades. (p.25)

Habida cuenta de lo anterior, se refleja la lógica de la inclusión de esta etapa en el orden secuencial del proceso de preparación del personal, lo cual, en síntesis con la definición de Siliceo (2004) sobre la detección de necesidades, en uno de los puntos anteriormente tratados, si un diagnóstico de este tipo no es más que el análisis de una relación entre desempeño profesional y demanda del cumplimiento correcto de responsabilidades, entonces la diferencia arrojada simbolizará la información básica para sustentar cualquier programa de preparación.

Entre otros motivos, dado que la idea de diseñar un programa de mejoramiento o desarrollo de habilidades gerenciales, supondría la inversión de tiempo valioso y a la vez un gasto considerable de recursos varios, se debe planificar basándose en los resultados arrojados por un diagnóstico previo, para contribuir al ahorro de recursos.

2.5.5.- Técnicas de Detección de Necesidades de Entrenamiento

En algunos escenarios, los administradores, supervisores y/o gerentes, haciendo uso del sentido común, pueden percibir con facilidad la existencia de insuficiencias en el desempeño del personal a su cargo, esto, con tan solo prestar

atención a detalles que representan factores de innegable sustanciación como lo son los índices de baja productividad, los problemas recurrentes en las relaciones humanas, la ausencia de adecuada supervisión en áreas determinadas, quejas externas por la prestación de servicios o la presentación de productos de cuestionable calidad.

Sin embargo, en situaciones de mayor complejidad, se precisa la utilización de técnicas que traduzcan los sucesos observados en hipótesis flexibles y consecuentemente en datos cuantificables para poder justificar la planificación y ejecución de un programa de mejoramiento profesional. En este sentido, las técnicas para la detección de necesidades de entrenamiento básicamente son una serie de pautas que sirven de guía para la descripción objetiva de factores, elementos y alcances del desempeño del personal en áreas específicas del trabajo. Desde una apreciación más general, permiten la determinación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes predominantes en el personal, con la finalidad de examinar cuáles son sus debilidades en función de los análisis y descripciones de los cargos que estos ocupan, fomentando el ahorro de tiempo y recursos institucionales.

Respecto a lo anterior, Siliceo (2004), enfatiza las siguientes técnicas o métodos para la detección de necesidades de entrenamiento:

Comités de Asesoría: se integran regularmente por miembros de los diversos niveles ejecutivos, [...]. Su propósito básico es determinar qué problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención. En muchos casos realizan adicionalmente labores de evaluación de los programas aplicados.

Centros de Evaluación: [...]; consisten básicamente en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permitan conocer sus fuerzas y debilidades y predecir sus posibilidades de éxito en el desempeño de actividades ejecutivas. [...].

Encuestas de Actitud: son realmente efectivas para medir niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes necesidades de capacitación.

Grupos de Discusión: el método implica reuniones con empleados que representan un área específica de trabajo. Un primer beneficio de este sistema es que crea sentido de compromiso del personal para con las actividades de capacitación a realizar, pues lo conciben como “su programa”.

Entrevistas con el Personal: es un método de resultados eficaces, pues precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación. Su desventaja y razón para ser menos usados que otros es el tiempo que consume y por lo tanto su costo. Resulta recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés –además del diagnóstico de necesidades de capacitación-, pues permite a diferencia de los cuestionarios, establecer una relación más estrecha y captar la no verbalidad.

Entrevista de Salida: [...]. La confiabilidad de estas entrevistas, depende en gran parte de la objetividad y habilidad de quien las realiza para obtener respuestas honestas del empleado entrevistado.

Petición Directiva Expresa: algunos ejecutivos llegan a solicitar que a ciertos colaboradores se les imparta la capacitación en un tópico específico. En estos casos, es responsabilidad del área de capacitación el asegurar que el problema existente se resuelva por este conducto y que la necesidad ha sido debidamente diagnosticada. En todo caso, es conveniente y necesario, el capacitar (concientizar y habilitar técnicamente) y mantener actualizado a todo el personal que desempeña posiciones de mando en lo referente a determinación de necesidades de capacitación.

Observación de Conducta-Actitud: el supervisor (en cualquier nivel de mando) apoyado por los especialistas de capacitación, puede realizar observaciones directas y cotidianas de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación, generalmente referidas a habilidades técnicas y actitudes. El inconveniente que representa para algunas organizaciones es doble: tiempo y costo.

Evaluación de Desempeño: un sistema de evaluación de desempeño adecuadamente diseñado y manejado, permitirá poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo. Presenta ventajas respecto de tiempo y costo y reporta como beneficio adicional importante, el generar sentido de compromiso en el empleado y supervisor, puesto que ambos se involucran en el diagnóstico y elaboración del plan de mejoramiento a seguir.

Reportes y Documentos de Desempeño: existen muchas organizaciones que sistemáticamente preparan informes relativos a

aspectos de desempeño general de su personal, como son productividad, ausentismo, seguridad, rotación, etc. Esta información que generalmente es bastante precisa, permite descubrir algunas posibles áreas de oportunidad para la capacitación. [...]. (p.167)

Desde una perspectiva basada en experiencias profesionales, el prenombrado autor destaca la existencia de las diez técnicas citadas en vista de su aceptación, sentido práctico y resultados probados, queda claro entonces que cada organización está en el deber de examinar sus sistemas de trabajo y ejecución de procedimientos administrativos habituales, para seleccionar cuál o cuáles de estas herramientas se ajustan mejor a sus propósitos.

Por otro lado, llama la atención observar que éste autor desarrolla su planteamiento haciendo excepcional énfasis en el término “capacitación”, lo cual diverge de la línea teórica que se ha venido planteando desde un principio con el vocablo “entrenamiento” (previamente descrito por Castillo), sin embargo, como ya se había explicado, a efectos de los fines trazados para el presente estudio y respetando las corrientes de pensamiento de cada autor, se permite la adopción y convergencia de ambos términos, es decir, que al hablar de técnicas de detección de necesidades de capacitación se admite conscientemente el uso del título “técnicas de detección de necesidades de entrenamiento”.

Con el objeto de dar eficaz cumplimiento a la propuesta puntualizada en el estudio presentado, han de considerarse a las bases teóricas de las técnicas de: Encuestas de Actitud, Entrevistas con el Personal y la Observación de Conducta-Actitud como las guías más acertadas y acopladas, a la metodología investigativa desarrollada, para el diseño de un instrumento (cuestionario) que permita la detección objetiva de las necesidades de entrenamiento del personal de la DRC MENPET.

Es así como, en función de los aspectos tratados hasta este punto, y en vista del objetivo principal en curso, resulta adecuado referir dentro de la temática, al talento gerencial por considerarse como elemento *sine qua non* en el desarrollo de la investigación.

2.6.- TALENTO GERENCIAL

Motivado a la escasez de fuentes precisas, a fin de lograr una noción válida sobre lo que debe entenderse por talento gerencial es conveniente prestar atención al significado por separado de cada palabra que compone al término. En este sentido, en primer lugar se encuentra al “talento”; una simple definición del autor de la investigación, lo refiere como la combinación entre fluidez y destrezas con la que un individuo se desempeña en una actividad específica. Así mismo, se encuentra el término “gerencial” que no es más que la modificación de la palabra “gerencia”, usada para describir de manera complementaria a una actividad que implique dirección y gestión. Ahora bien, el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define al “talento” como la “capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación”

Por otra parte, se tiene al término “gerencia” cuyo análisis requiere de un enfoque más profundo, por lo cual Guerrero (2004) indica que “es el proceso de establecer y alcanzar objetivos influyendo en el comportamiento humano dentro de un medio ambiente apropiado” (p.152)

De las ideas expuestas y en consideración a la expresión “talento gerencial”, concluyentemente se puede describir como: el conjunto de destrezas cognitivas, tácticas y sociales, que permiten influir en el comportamiento humano,

para lograr un desempeño en la actuación profesional y personal de los individuos proyectado a la eficacia y la excelencia.

2.6.1.- Desarrollo Talento Gerencial

En primer lugar, antes de hablar sobre Desarrollo de Talento Gerencial, surge la necesidad primordial de reseñar el significado de lo que es el Desarrollo Gerencial, puesto que básicamente, resume el origen del término compuesto que se está planteando, en consecuencia, Dessler y Varela (2004), afirman que el Desarrollo Gerencial es: “cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial mediante la difusión de conocimientos, el cambio de actitudes o el incremento de las habilidades” (p.117)

Por su parte, Mondy y Noe (2005), consideran que: “consiste en todas las experiencias de aprendizaje que proporciona una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos gerenciales presentes y futuros” (p.217)

En cualquiera de los casos, se trata de lograr un aumento en los estándares de calidad de la práctica administrativa y la productividad vinculada a todo aspecto organizativo, mediante la preparación del personal directivo.

Desde éstas perspectivas, el Desarrollo de Talento Gerencial se podrá entender como todas aquellas acciones que pretendan impulsar el mejoramiento del desempeño actual y futuro de los gerentes, directivos, líderes, entre otros similares, enfocando esfuerzos en la transformación de aptitudes y la regulación de actitudes; así como también, planes de educación en los temas requeridos o actualización de habilidades que permitan crear una cultura organizacional no sólo de eficiencia sino de eficacia y excelencia. Se tiene entonces que, las

diferencias entre el desarrollo gerencial y el desarrollo de talento gerencial son casi inexistentes, así bien mientras el primero busca un fin general, el segundo toma el mismo fin e intenta arraigarlo en la integridad personal y profesional del individuo para su fácil dominio.

2.6.2.- Criterios a Considerar para el Desarrollo de Talento Gerencial

Si bien es cierto que todos los trabajadores de una organización juegan un rol importante para su funcionamiento, las responsabilidades de los cargos de algunas personas demandan más atención que otras. Este es el caso de los directivos, gerentes, supervisores y administradores, entre otros, quienes por lo general tienen el destino de las entidades laborales en sus manos.

El proceso de toma de decisiones correspondiente a estos cargos de alta jerarquía, incide en gran medida en el desempeño general de todas las organizaciones, por lo que se hace indispensable implementar objetivos enfocados al desarrollo de capacidades que permitan gerenciar de manera eficiente. En este sentido, Byars y Crame (citados por Rodríguez V. 2007) presentan algunos criterios para los fines descritos, como lo son:

1. Los objetivos para el desarrollo gerencial y los objetivos organizacionales deben ser compatibles.
2. Los objetivos para el desarrollo gerencial deben ser realistas.
3. Los objetivos para el desarrollo gerencial deben presentarse de manera clara y por escrito.
4. Los resultados deben ser mensurables y comparables. (p.317)

Bajo esta perspectiva, para desarrollar el Talento Gerencial, las organizaciones deben acoplarse a estándares que reflejen la importancia de asumir este tipo de criterios, así como también analizar las vías más factibles que lo permitan y justifiquen.

2.6.3.- Objetivos del Desarrollo de Talento Gerencial

De acuerdo a Contreras J. (2010), el Desarrollo del Talento Gerencial, entre otros aspectos, busca:

- Asesorar y satisfacer las necesidades de la compañía.
- La evaluación del desempeño y las necesidades del gerente.
- Desarrollar a los gerentes (p.1)

El desarrollo gerencial facilita la continuidad organizacional al preparar a los empleados y a los gerentes actuales para asumir, sin problemas, posiciones de nivel más elevado. Ayuda también a socializar a las personas que se encuentran en capacitación gerencial al desarrollar en ellos los valores y actitudes adecuadas para trabajar en la empresa.

2.6.4.- Cualidades Necesarias para Lograr el Éxito en el Talento Gerencial

Retomando la expresión de talento gerencial, señalada anteriormente, engloba una serie de destrezas y habilidades relacionadas con distintas áreas cognitivas, tácticas y sociales, que deben ser manejadas por administradores, gerentes y líderes en general, a fin de lograr una gestión exitosa, sin embargo, desde un punto de vista complementario, Esterkin (2007), en su artículo titulado: “*Siete características de un líder exitoso*”, enfatiza, un grupo de cualidades que deben estar presentes en el perfil de las personas que se ven en la situación de dirigir recursos humanos. A continuación se parafrasean estas siete características:

- 1. Excelencia en las actividades básicas del día a día:** su actuación se caracteriza por ser apasionada y optimista, motivando y valorando a su gente con pequeños actos cordiales con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
- 2. Excelencia en relaciones personales:** el liderazgo va más allá del

estatus, se forja a través de las relaciones interpersonales. Cumpliendo promesas, escuchando servicialmente, siendo honesto y promoviendo el respeto para lograr relaciones de confianza, duraderas y genuinas. **3. Adaptación al cambio:** Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, esto, al igual que en cualquier otro ámbito, es una realidad indiscutible en el mundo de los negocios actualmente. Los líderes más que dirigir personal, tienen que motivar actitudes en las personas que las inspiren a aceptar el mejoramiento continuo de su entorno y de sí mismas, en pro de lograr actuaciones impecables. **4. Eficacia personal:** analiza las prioridades profesionales y personales, reclasifica las metas, controla ritmos de ejecución y reflexiona sus actos. **5. Creatividad e innovación:** son algunos de los elementos que contribuyen con más beneficios a las organizaciones, sin embargo, para percibir verdaderamente su aporte, se debe crear e innovar pensando en la factibilidad de la ejecución desde un principio. **6. Ser el entrenador del equipo:** requiere ser un observador sagaz y consejero cordial ante todo. Sabrás que estas siendo un entrenador o líder integro, si los miembros de tu equipo recurren a ti de manera voluntaria en busca de recomendaciones para mejorar su trabajo individual. **7. Conciencia social:** proyecto, organización y sociedad son los tres elementos que deben estar alineados en una relación benéfica sucesiva, para lograr la validación de la incursión empresarial en el medio ambiente. Una empresa no es una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad. Por ende si los proyectos no tienen valores que vayan más allá de los intereses comerciales, desvirtúan a las empresas de sus responsabilidades y obligaciones sociales. (p.1)

En función de estas siete (7) características se aspira instaurar un modelo proclive a guiar la relación entre el desempeño gerencial y la productividad, y que a su vez permitan identificar elementos determinantes de los índices de efectividad en la actuación administrativa de las personas que conlleven este tipo de responsabilidades.

2.6.5.- Técnicas de Desarrollo de Talento Gerencial

El entrenamiento durante la jornada laboral no está dirigido solo a los empleados que no ostentan cargos directivos o desempeñan responsabilidades de supervisión, por el contrario, también constituye un método habitual de desarrollo gerencial brindando la flexibilidad de una variada gama de técnicas para lograr el desarrollo gerencial. En atención a estas consideraciones, Dessler y Varela (2004) mencionan, entre algunas, las siguientes:

Rotación de puestos: La rotación de puestos significa transferir a quienes se capacitan sobre la gerencia de un departamento a otro, para ampliar su comprensión de todas las partes del negocio. Aprendizaje en la acción: ofrece a los gerentes la oportunidad de que trabajen de tiempo completo en proyectos, y en análisis y solución de problemas en departamentos distintos del suyo. Los individuos que reciben la capacitación se reúnen en forma periódica con el grupo del proyecto, formado por cuatro o cinco personas, para analizar sus descubrimientos [...]. **Método de estudio de casos:** se presenta a los aprendices una descripción por escrito de un problema organizacional. Cada individuo analiza el caso en privado, diagnostica el problema, y presenta sus descubrimientos y soluciones en una reunión con otras personas que también se están capacitando. El método de estudio de casos busca ofrecer a los participantes una experiencia realista en cuanto a identificación y análisis de las dificultades complejas, en un ambiente donde un líder y moderador de la discusión puede guiar sutilmente su avance [...]. **Juegos de simulación gerenciales:** en los juegos de simulación gerenciales computarizados, los participantes se dividen en compañías de cinco o seis personas, cada una de las cuales tiene que competir con las demás en un mercado simulado. Cada compañía se fija una meta (como maximizar las ventas) y se le indica que puede tomar varias decisiones [...]. En general, los juegos comprimen un periodo de dos o tres años en unos cuantos días, semanas o meses. Al igual que en el mundo real, por lo general cada compañía no sabe que qué decisiones han tomado las demás organizaciones competidoras, aunque tales decisiones afecten sus ventas propias [...]. **Modelamiento de conducta:** el modelamiento de la conducta implica demostrar a quienes se capacitan la manera correcta, o el *modelo*, de hacer algo, lo cual le permita a cada individuo practicar la forma adecuada de

realizarlo, y le ofrezca retroalimentación dirigida a su propio desempeño. (p. 118)

Por su parte Bohlander y Snell (2008), adicional a las técnicas presentadas por Dessler y Varela, sugieren, como algunos de los métodos más comunes a los Seminarios y Conferencias; también conocidos como Talleres y Charlas, se dice sobre éstos que:

Son útiles para reunir grupos de personas para la capacitación y el desarrollo. En el desarrollo gerencial los seminarios y las conferencias se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas o procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuestas o solución predeterminada, por lo general con la ayuda de un líder calificado. A este respecto, los seminarios y las conferencias se suelen utilizar cuando la meta es el cambio de actitud. (p. 319)

Las técnicas para el desarrollo de talento gerencial son muy diversas, algunas menos convencionales y otras más prácticas, sin embargo el objetivo esencial se las mismas es el de incentivar las capacidades creativas y el libre uso de la lógica, mediante el ensayo y análisis de experiencias reales o simuladas, de manera que, progresivamente los individuos puedan afianzar una positiva confianza en sus propios desempeño.

2.7.- PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Los programas de entrenamiento, son herramientas formalmente estructuradas que detallan una serie de conocimientos específicos, determinados previamente por un diagnóstico de necesidades instructivas, así como también las técnicas y procedimientos más adecuados para su difusión, evaluación y control, con la finalidad de corresponder a los objetivos formativos que una institución pretenda satisfacer. En consecuencia, Rodríguez V. (2007), avala la idea descrita exponiendo que:

Con base en el diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico entre su objetivo general y los específicos, y entre los objetivos específicos y el contenido de los cursos. De igual forma, debe establecer claramente los procedimientos y técnicas para evaluar el aprendizaje. (p. 274)

Desde un punto de vista más espontáneo, los referidos programas no son más que la planificación de las acciones correctivas destinadas a preparar a las personas, reforzando o expandiendo sus capacidades, para lograr una idónea integración tanto al sistema productivo como al clima organizacional dominante.

2.7.1.- Estructura y Manejo de un Programa de Entrenamiento

La estructura de un programa de entrenamiento o de capacitación puede presentarse siguiendo diversos patrones de acuerdo a los fines prácticos proyectados por cada institución, de esta manera Rodríguez V. (2007), indica, entre otros, el siguiente modelo constituido por cinco fases:

- I.** Introducción
- II.** Objetivo general
- III.** Políticas
- IV.** Subprogramas
 - A.** Subprogramas 01 (nombre del subprograma)
 - 1. Objetivos específicos
 - 2. Desarrollo del subprograma
 - 3. Programación de actividades
 - B.** Subprogramas 02 (nombre del subprograma)
 - 1. Objetivos específicos
 - 2. Desarrollo del subprograma
 - 3. Programación de actividades
- V.** Anexos. (p.275)

Primeramente se encuentra la Introducción que básicamente ofrece una ilustración sobre las generalidades del o de los temas a desarrollar en el programa de entrenamiento y su relación con las necesidades que se quieren solventar. En

segundo lugar debe ser establecido un Objetivo General que reúna de manera concisa y clara la finalidad buscada con la aplicación de las acciones instructivas. Cabe destacar que entre las dos primeras fases descritas muchas veces puede ser validada la inclusión de una breve justificación que argumente la naturaleza del plan descrito, más sin embargo, ésta es una práctica que queda a criterio de cada investigador en función de sus objetivos propios.

Siguiendo este orden de ideas, en tercer lugar se encuentran las Políticas, que no son más que la definición del protocolo a seguir para el desarrollo del programa a aplicar, es de decir, la delimitación de la población que va a ser capacitada, la selección de temas en base a las necesidades previamente detectadas y la fijación de normas o procedimientos, entre otros aspectos administrativos, para la ejecución del programa. En cuarto lugar se hallan a los Subprogramas, estos organizan en grupos a los elementos que conforman las temáticas a ser tratadas y en este sentido pueden ser tantos como se consideren necesarios, siempre y cuando precisen tres aspectos imprescindibles como lo son: sus objetivos específicos, el contenido a desarrollar en el subprograma y la planeación de las estrategias para la aplicación de las actividades a realizar. La quinta y última fase está integrada por los Anexos, que indican los materiales audio-visuales y demás herramientas a utilizar para facilitar la transmisión de los conocimientos a los partícipes del entrenamiento.

Rodríguez V., resalta que el modelo de programa citado suele ser recomendado para programas de entrenamiento extensos o medianamente amplios que pretendan cubrir una nutrida diversidad de unidades instructivas y a su vez ameriten tratamientos particulares. Por lo cual reúne las características necesarias para el desarrollo de la propuesta planteada en el presente trabajo.

2.7.2.- Evaluación del Programa de Entrenamiento

Como todo proceso dentro de la administración de recursos humanos, el entrenamiento o capacitación debe ser evaluado, con la finalidad de verificar el grado de influencia alcanzado en el comportamiento y desempeño de los participantes y a su vez determinar la tendencia de los resultados del mismo en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Con esta finalidad, Bohlander y Snell (2008) manifiestan que existen cuatro criterios fundamentales para la correcta evaluación de un programa de entrenamiento de personal, los cuales se dividen de la siguiente manera:

1.- Reacciones: Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones del participante. Los participantes satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral. [...]. **2.- Aprendizaje:** Más allá de lo que los participantes *piensen* de la capacitación, podría ser buena idea comprobar si en realidad aprendieron algo. Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo, además de examinar a los participantes antes y después de la capacitación, pueden medirse estándares paralelos en personas de un grupo de control y compararlos con los de quienes recibieron la capacitación para asegurarse de que la mejora es resultado de la capacitación y no de otro factor (como un cambio de puesto o un aumento en la compensación). [...]. **3.- Comportamiento:** [...] mucho de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se vuelve a utilizar en el puesto, lo que no significa necesariamente que la capacitación fue ineficaz. De hecho, en las medidas de las reacciones y del aprendizaje de los empleados, el programa podría calificar muy alto. Pero por varias razones los capacitados pueden no demostrar cambios de comportamiento una vez que se regresan a sus puestos. La transferencia de la capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto. [...]. **4.- Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI):** Los gerentes de capacitación tienen que demostrar que sus programas producen “resultados netos”. Hoy en día, casi todas las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión (ROI, por sus

siglas en inglés), el cual también a veces se conoce como la *utilidad* que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. El ROI de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió al aplicarla y corresponde a los gerentes de recursos humanos la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alta gerencia de la empresa. Los beneficios pueden incluir el aumento en las utilidades, en la productividad y en la calidad, o bien, disminución en los costos, aumento en la satisfacción de los clientes o en la satisfacción de los empleados en el puesto y, en consecuencia, la reducción en la rotación de personal. A continuación se presenta el tipo de preguntas que los gerentes de recursos humanos deben contestar cuando calculan los beneficios de un programa de capacitación:

- a.- ¿Cuánto aumentó la calidad debido al programa de capacitación?
- b.- ¿Cuánto contribuyó a las utilidades?
- c.- ¿Hasta qué punto disminuyó la rotación de personal y el desperdicio de materiales de la empresa después de la capacitación?
- d.- ¿Cuánto aumentó la productividad y hasta qué punto disminuyeron los costos?

Para contestar a estas preguntas los gerentes de recursos humanos utilizan información de diversos tipos, como datos de ventas, de recursos humanos y financieros, así como encuestas aplicadas a los empleados y grupos de control o recabados en diversas fuentes internas de la organización. Por su puesto, también se deben medir los costos del programa de capacitación, es decir, los diversos gastos en que se incurre al aplicarlo, los cuales incluyen los costos directos de los programas (sueldos y pérdida de productividad de los participantes mientras están en la capacitación, etc.). La fórmula para calcular el ROI es muy sencilla: $ROI = \text{Resultados} / \text{costos de la capacitación}$. Si la proporción del ROI es >1 , los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa; si la proporción del ROI es <1 , los costos de la capacitación exceden los beneficios. [...]. (p. 324)

En resumen, los criterios descritos por Bohlander y Snell, abordan al proceso de evaluación desde distintos ángulos razonables. Primeramente, mediante el análisis de las Reacciones, se pretende medir el grado de aceptación que ha tenido entre los participantes el programa, en vista de que un trabajador satisfecho tendrá mayor capacidad de enfoque en su desempeño y estará más atento a relacionar las experiencias cotidianas del puesto, con los conocimientos adquiridos en el entrenamiento.

En segundo lugar se encuentra el criterio del Aprendizaje; una cosa son las opiniones que puedan expresar los participantes del entrenamiento al término del mismo y otra cosa muy distinta es lo que en realidad puedan estar pensando. Muchas personas, por diferentes motivos, suelen manifestar juicios que discrepan en objetividad de las percepciones reales captadas; en algunas ocasiones por salir del paso, en otras por simple timidez, entre otros motivos; lo cierto es que mediante este método de análisis, se busca averiguar cuál fue el alcance sincero de efectividad o influencia sobre los individuos entrenados. Entre otras cosas, también se puede aprovechar para incentivar a las personas a prestar mayor atención al proceso instructivo, ya que si están conscientes de que sus conocimientos van a ser medidos y comparados, a razón de un antes y un después, contarán con la motivación de no querer quedar rezagados en el grupo.

Seguidamente se encuentra el criterio del Comportamiento; es una realidad muy común observar en la cotidianidad del desempeño lo poco que se vuelve a utilizar de lo aprendido en el entrenamiento, esta parte de la evaluación refleja un elemento de suma importancia llamado “transferencia de la capacitación” y básicamente se refiere a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, de manera efectiva y de acuerdo a los requerimientos del puesto. En este sentido, se convierte en responsabilidad del facilitador y del gerente, propiciar en el proceso de entrenamiento condiciones que sinteticen contextos similares a los de la cotidianidad laboral, es decir, educar mediante ejemplos y caracterizaciones semejantes a las vividas en el entorno organizacional, promover el enfoque en los principios generales de los recursos teóricos asimilados, así como fomentar la utilización de los nuevos conocimientos mediante incentivos de variable naturaleza, brindando a los empleados estrategias y recomendaciones para la transferencia de las habilidades.

Finalmente el último criterio de evaluación presentado por los precitados autores, y tal vez el más palpable en términos cuantificables, son los Resultados o Rendimiento Sobre la Inversión (ROI); que no es otra cosa que una escala o índice valorativo de sencillo cálculo, para determinar la factibilidad económica de la aplicación del entrenamiento, en otras palabras, es comprobar si la organización percibió utilidades o pérdidas al comparar la inversión (tanto económica como de tiempo) con los índices de mejoras logradas en el desempeño de los empleados. Así bien, el Rendimiento Sobre la Inversión será igual a los resultados alcanzados luego del entrenamiento, dividido entre los costos totales conllevados por la planificación, organización y logística de todo el proceso, de lo cual se interpretará que si el monto obtenido es mayor que 1 los beneficios del entrenamiento superan el valor económico del programa generando una utilidad, sin embargo en caso contrario, es decir, si el ROI conseguido es menor que 1 se entenderá que la inversión efectuada se destacó ante los beneficios devengados concibiendo una pérdida.

2.8.- BASES LEGALES

Todas las actividades humanas deben estar fundamentadas y resguardadas en el alcance de normas y procedimientos jurídicos que permitan la conservación del orden y la administración justa de los derechos y deberes de las personas. A razón de esto, diversos sucesos en la historia como la revolución industrial o el surgimiento de las corrientes de pensamiento humanistas (por hacer referencia a algunos), han abierto las puertas al reconocimiento del hombre como un ser más complejo de lo que en otros tiempos podría haberse considerado, hasta alcanzar un punto en el que la valorización de las capacidades de las personas se ha convertido en un proceso constante, por lo que paulatinamente se empezó a gestar una legislación encargada de velar por los derechos humanos y

consecuentemente, de los derechos laborales, entre los cuales se encuentra el desarrollo de recursos humanos.

En el caso de Venezuela como Nación soberana y órgano garante de la estabilidad social, cultural, patrimonial y económica de sus habitantes, la legislación laboral, así como todos los aspectos de las vidas de sus ciudadanos, está pactada en la Constitución de la República.

2.8.1.- Constitución de la República Bolivariana Venezuela

Título III, De los Deberes, Derechos Humanos y Garantías. Capítulo V, De los Derechos Sociales y de las Familias

Artículo 79. Los jóvenes y las jóvenes tienen el derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, creará oportunidades para estimular su tránsito productivo hacia la vida adulta y en particular la capacitación y el acceso al primer empleo, de conformidad con la ley.

El prenombrado artículo manifiesta la importancia de la integración de diversos factores sociales que van desde el propio núcleo familiar hasta una gran variedad de instituciones y centros educativos en distintas áreas y niveles de estudio, para estimular y forjar, en las mentes jóvenes de la nación, los intereses y valores de auto superación, mediante el desarrollo de sus destrezas, habilidades y conocimientos, que les permitan una digna incursión e inclusión al sistema productivo del Estado venezolano.

Innegablemente las bases del surgimiento económico de un país no están en las riquezas explotables que ofrezcan sus tierras, más bien se hallan en el potencial productivo de sus habitantes, por lo cual garantizar todos los medios

educativos disponibles es uno de los primeros deberes de la Nación para asegurar el futuro de su sociedad y por ende de su propia soberanía como Estado independiente.

Capítulo VI, De los Derechos Culturales y Educativos.

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

La cultura y la educación son derechos humanos universales e incuestionables y son reconocidos en la mayoría de las naciones a todos los niveles sociales. De manera más específica, en el caso de Venezuela, estos elementos no solo son contemplados por la legislación vigente como derechos, sino también como un deber y una obligación social, se caracterizan, entre otros aspectos, por su condición de servicio público amparado por el sustento del Estado y por ende se ofrece de manera gratuita (exceptuando aquellos casos en que, cumpliendo con una serie de normativas y requisitos exigidos por las leyes

venezolanas, se constituyan organizaciones educativas con fines de lucro), también se distinguen por la libertad y el respeto hacia todas las corrientes del pensamiento y campos de estudio, siempre buscando impulsar el desarrollo creativo, las potencialidades y talentos de las personas en aras de formar ciudadanos con cualidades y habilidades académicas, tecnológicas y humanistas dispuestas a trabajar por el bien común de la sociedad y de la Nación.

Título III, Del Poder Público. Capítulo I, De las Disposiciones Fundamentales. Sección Tercera: De Función Pública

Artículo 144. La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

Si bien es cierto que en Venezuela existe una legislación específica para los asuntos en materia de derecho laboral, como lo es la Ley Orgánica del Trabajo, en el caso de la administración pública existen factores que por su naturaleza jurídica, generan una vertiente en las políticas del trabajo, en este sentido, el gobierno venezolano ha dictaminado una normativa especial para el resguardo de sus intereses y a su vez para garantizar los derechos de los profesionales que se encuentren al servicio directo del Estado, por lo cual surge la Ley del Estatuto de la Función Pública, dicha ley, se encarga de regular todos los aspectos referentes a las operaciones y sistemas de producción de la labor pública.

En vista de lo señalado, los procedimientos e instrumentos utilizados para la administración de los recursos humanos en todo ente público, tramitarán el desarrollo de sus programas en base a los fundamentos jurídicos estipulados en la

Ley del Estatuto de la Función Pública, a la cual se hace especial énfasis en vista de que, como ya se ha señalado, la presente investigación se desarrolla en torno al desempeño de las labores de los funcionarios públicos adscritos a la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.

2.8.2.- Ley del Estatuto de la Función Pública

Título II, Dirección y Gestión de la Función Pública. Capítulo IV, Oficinas de Recursos Humanos

Artículo 10. Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional: (...)

Numeral 5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

El artículo 10 de la ley del Estatuto de la Función Pública expresa una serie de facultades de distintos índoles de competencia para todas las oficinas, a nivel público, encargadas de velar por la administración de los recursos humanos, dónde, de manera más específica, se puntualiza en el numeral 5, que es deber de éstos departamentos la organización y programación de los mecanismos necesarios para desarrollar las potencialidades de los funcionarios. En este sentido, se encargarán de las cuatro etapas del proceso formativo como lo son: el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento que deben ser satisfechas, la planificación y el diseño de un programa de entrenamiento adecuado a las necesidades detectadas, la aplicación del programa y en último lugar, la evaluación de los resultados arrojados; todo esto siempre dentro del marco de las directrices giradas por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Capítulo V, Planes de Personal.

Artículo 12. Los planes de personal serán los instrumentos que integran los programas y actividades que desarrollarán los órganos y entes de la Administración Pública para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices que emanen de los órganos de gestión de la función pública.

En consideración al artículo 12 de la Ley del Estatuto de la Función Pública, se destaca que las oficinas de recursos humanos de la administración pública, deberán apoyarse estrictamente en una planificación previa a los procesos de desarrollo de personal, que esencialmente son un conjunto de medidas basadas en el análisis de los antecedentes del desempeño del personal, en relación a las proyecciones de productividad esperadas por la organización, para determinar las necesidades de entrenamiento a un plazo determinado, siempre tomando en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos (naturaleza individual de las fallas y cantidad de individuos que las presentan); en otras palabras, es la fase del diagnóstico de necesidades organizativas tanto como para su personal como para el órgano mismo, que por supuesto, deberá ser practicada en consonancia real con la disponibilidad presupuestaria de cada ente. De esta manera, se hace referencia a la primera y segunda etapa del proceso formativo.

Artículo 13. Los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y

medidas que establezcan los reglamentos de esta Ley. Los planes de personal estarán orientados al cumplimiento de los programas y metas institucionales.

Al respecto, la planificación del personal debe enfocarse en las metas de cada periodo fiscal destacando los diversos aspectos, previsiones y medidas establecidas por el Estatuto de la Función Pública en relación a la administración del personal, dentro de los cuales se puede mencionar a las estructuras de cargos, concursos, ingresos, egresos, traslados, remuneraciones y desde luego el desarrollo y la capacitación entre otros. Por otra parte, es importante que sean destacados los objetivos proyectados en función del diagnóstico de la realidad de los procesos administrativos predominantes, por lo tanto, los planes de personal buscaran desarrollar los métodos más adecuados para el cabal cumplimiento de las metas institucionales.

Artículo 14. Corresponderá a los órganos de gestión de la Administración Pública Nacional, por intermedio de la oficina de recursos humanos, la presentación de los planes de personal ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo en la oportunidad que éste señale, de conformidad con la normativa presupuestaria, así como acatar las modificaciones que le sean prescritas por este último órgano.

Parágrafo Único: En el caso de los estados y municipios, corresponderá al órgano encargado de la planificación la presentación de los planes de personal.

Con la finalidad de encarar los desafíos presupuestarios, entre otros aspectos administrativos, las oficinas de recursos humanos de cada entidad pública estarán en la obligación de hacer la presentación formal de los planes de personal proyectados para cada gestión fiscal, debidamente sustentados por los informes de las necesidades detectadas, ante el Ministerio de Planificación y

Desarrollo para su análisis, correcciones, aprobación y emanación de las respectivas órdenes de proceder.

Título V, Sistema de Administración de Personal. Capítulo V, Capacitación y Desarrollo del Personal.

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

En síntesis, este artículo enfatiza el derecho de todos y cada uno de los funcionarios públicos a tomar parte en procesos instructivos que les permitan corregir posibles fallas en su desempeño, así como también reforzar o incrementar sus habilidades profesionales, tanto en las áreas técnicas, teóricas y prácticas como en los aspectos propios del comportamiento humano; con la finalidad de desarrollar competencias más sólidas y mantener la vanguardia en el ejercicio laboral de los individuos, habilitándolos para asumir mayores compromisos institucionales a mediano y largo plazo y de esta manera contribuir equitativamente tanto al fortalecimiento de la competitividad institucional como a la revalorización y consolidación de las personas como los elementos de mayor importancia en el entorno empresarial.

Artículo 64. El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública

Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 64 de la ley del Estatuto de la Función Pública, será el Ministerio de Planificación y Desarrollo el órgano garante de estimular una cultura administrativa dirigida al desarrollo profesional de los funcionarios, así como por igual, de la implementación y cumplimiento de las políticas establecidas para todos los aspectos relacionados con la formación, capacitación y desarrollo del personal en todas las instituciones del Estado venezolano.

Artículo 65. Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

Habida cuenta de lo expresado en el artículo 65 de la Ley del Estatuto de la Función Pública, se entiende entonces que el Ministerio de Planificación y Desarrollo desempeña un papel de coordinador general y supervisor, al ocuparse de regular los planes de personal y a su vez los programas propuestos en los informes que le son presentados por los distintos organismos públicos; evalúa la calidad de los mismos y el predominio real de las necesidades que justifican su solicitud y otorga el visto bueno junto con propuestas correctivas, dirigidas al fortalecimiento de los mismos.

Pese a lo expresado, el Ministerio de Planificación y Desarrollo, provee de libertad a las instituciones para ejecutar los procesos de capacitación y desarrollo bien sea por acción interna de cada ente o por medio de la contratación externa de profesionales y/o instituciones debidamente acreditadas y capaces de ejecutar estas tareas, siempre dentro del marco de las disposiciones fijadas por el órgano supervisor.

Luego de una detallada revisión bibliográfica y en consideración a los fines prácticos del planteamiento presentado, los artículos previamente citados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de la Ley del Estatuto de la Función Pública, reúnen las características en materia de Formación, Capacitación y Desarrollo, para fundamentar un basamento jurídico apropiado al corriente investigativa adoptada.

Sin embargo, resulta importante enfatizar que en relación a la temática desarrollada y en atención a la población seleccionada como objeto de estudio, quienes son funcionarios públicos adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, existe un manual de procedimientos administrativos internos, que aborda el tema de la capacitación y desarrollo de recursos humanos, no obstante, en la actualidad el mismo no ha sido formalizado para su implementación por cuanto se encuentra en etapa de desarrollo, y por lo tanto no ha sido aprobado por la máxima autoridad de la instancia quien es representada por el Ministro del poder popular de Petróleo y Minería (nombre actual del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo), cargo que para la fecha ocupa el Ingeniero Rafael Ramírez Carreño; por esta razón, la citada institución asume para su funcionamiento, las posturas que se encuentran de manifiesto en la Ley del Estatuto de la Función Pública.

2.9.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

A continuación se definen una serie de términos que, aunque se encuentran presentes en este estudio, no son abordados con mayor protagonismo en vista de que son expresiones complementarias para el tema principal desarrollado.

Actitudes: “[...] conceptos teóricos a los que se llega por inducción lógica y sólo son directamente observables a través de declaraciones verbales. [...]; su naturaleza es una suposición teórica y su presencia se supone (presiente) sólo por las constancias observadas en muestras de individuos que responden a determinadas proposiciones verbales, cuando expresan sus opiniones, valores, ideas, juicios y reacciones afectivas”. Pastor, citado por Chiang, Martin y Nuñez (2010: 157)

Aptitudes: “Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad”. Diccionario de la Real Academia Española (2013: 01)

Clima Organizacional: “Cada empresa crea a través del tiempo una serie de condiciones laborales relativamente estables que le son características y las cuales afectan el comportamiento de sus integrantes. Algunas de esas características organizacionales son el estilo de dirección, los sistemas de reconocimiento, las técnicas de selección y las oportunidades de participación. La forma como las personas perciben este grupo de atributos específicos de la empresa es conocida como el clima o ambiente organizacional”. Castillo (2006: 50)

Coaching: “La forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece”. Payeras (2004:2).

Competencias: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una

performance superior en un trabajo o situación”. Spencer y Spencer (citados por Alles (2006: 78)

Eficacia: “La eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” Robbins y Coulter (2005:8)

Eficiencia: “La eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Por ejemplo, si obtenemos más producto de un determinado insumo, habremos mejorado la eficiencia”. Robbins y Decenzo (2002: 5)

Empowerment: “La potenciación es el proceso por el que las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio (mastery) de sus vidas”. Musitu, Herrero y otros (2004: 176)

Liderazgo de Grupo: “Tradicionalmente se ha concebido el liderazgo como un fenómeno individual, pero últimamente los psicólogos sociales han enfatizado la idea de que el liderazgo es un fenómeno de grupo. Mucho del concepto tradicional se debe a que al líder se le considera como un ser superior, poseedor de carisma y de una personalidad avasalladora”. Soria (2004: 268)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS EN LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL

3.1.1.- Nivel o Tipo de Investigación

Arias (2006), expresa, sobre la investigación de tipo “Proyecto Factible”, que:

La denominación “Proyecto Factible” es un convencionalismo utilizado sólo en Venezuela para designar los trabajos de grado o tesis que consisten en la formulación de propuestas o de proyectos, entendidos como el conjunto de acciones que deben ejecutarse para satisfacer necesidades o para resolver problemas prácticos, de carácter social o económico. Tales acciones deben tener fundamento en un diagnóstico previo. En este sentido, el proyecto constituye una herramienta o un instrumento del proceso de planificación. (p. 32)

De acuerdo al tipo de tratamiento empleado, este trabajo refleja claramente el nivel investigativo de los Proyectos Factibles, en vista de que intenta precisar, dentro de la realidad institucional, de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo (DRC MENPET), desde el enfoque del desempeño a nivel gerencial de sus funcionarios, la existencia de patrones de comportamiento profesional y social que indiquen el requerimiento de mejoras mediante procesos de entrenamiento con la finalidad de intentar resolver un problema práctico a través de diseños y/o propuestas de acción viables para su desarrollo.

3.1.2.- Diseño de Investigación

Este aspecto metodológico constituye un paso de suma importancia para la realización de cualquier estudio formal, ya que permite estructurar de manera

ordenada y objetiva todos los elementos a disposición del investigador para su posterior análisis e interpretación. En relación al diseño de la investigación, Sabino (2002), expresa lo siguiente: “su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p.63)

Entre la variada selección de enfoques investigativos que se encuentran a disposición de los estudiantes, se halla la investigación “De Campo” como una de las más comunes a la hora de desarrollar formalmente estudios académicos. A razón de lo anterior, Arias (2006) expresa que:

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 (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31)

Para el desarrollo de esta investigación, se considera un diseño de campo en vista de que se trata de una intervención de primera mano, es decir, *in situ*, sin interferir o manipular ningún aspecto propio de la realidad del medio, limitando la participación del investigador a la interpretación de la relación entre las experiencias captadas y las bases bibliográficas que fundamentan y/o respaldan los comportamientos observados.

3.1.3.- Población y Muestra

Jany (Citado por Bernal 2006) refiriéndose al término población, expresa que es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 164).

Por otra parte, Arias (2006), haciendo énfasis en el término Muestra, expresa que “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). En este sentido, para la delimitación y selección de una muestra deben ser consideradas un grupo de características afines entre los individuos de una población, que permitan generalizar resultados con márgenes de error controlados.

La población representativa para efectos del presente estudio se encuentra conformada por los cuarenta y tres (43) trabajadores que hacen vida en la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del poder popular para la de Energía y Petróleo, sin embargo, debido a la naturaleza de la temática tratada y en función de los objetivos trazados, resulta conveniente señalar que se tomó una muestra para ser partícipe del proceso de recaudación de datos. Dicha muestra está representada por treinta (30) profesionales y dos (2) bachilleres (con grado de personal de confianza) adscritos a la mencionada institución, cuyos títulos y/o cargos les confieren atribuciones y destrezas profesionales, considerables para ser ubicados dentro del rango de perfiles elegibles para ser designados como líderes de grupo.

A continuación, en las siguientes dos (2) tablas se desglosan de forma detallada la población y muestra de estudio respectivamente:

Tabla N° 1: Distribución Profesional de la Población de Estudio

DISTRIBUCIÓN PROFESIONAL DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO		
Denominación Genérica	Denominación Específica	N°
Profesional I	Analista de Personal I	1
	Sociólogo I	1
	Ingeniero Petrolero I	6
	Psicólogo I	1
	Contador I	2
	Geólogo I	1
	Trabajador Social I	2
	Abogado I	3
	Ing. Químico I	1
Total		18
Apoyo Profesional	Apoyo Profesional	0
Total Profesionales		18
Denominación Genérica	Denominación Específica	N°
Técnico I	Insp. Deriv. Hidrocarb. II	5
	Técnico Petrolero I	2
	Insp. Seg. Industrial II	2
	Técnico Químico II	1
	Asistente Analista III	1
	Técnico Petrolero III	1
Total		12
Apoyo Técnico	Apoyo Técnico	1
Total Técnicos		13
Denominación Genérica	Denominación Específica	N°
Bachiller I	Secretario I	2
	Secretario II	1
	Calculista de Hidrocarburos I	1
	Asistente Administrativo I	1
Total		5
Apoyo Administrativo	Apoyo Administrativo	3
Total Bachilleres		8
Denominación	Denominación Específica	N°

Genérica		
Obrero	Aux. Servicio de Oficina	1
	Mensajero	1
	Obrero	1
Total		3
HP	Honorarios Profesionales	1
Total		4
Total General		43

Fuente: Oficina de Recursos Humanos DRC MENPET

Tabla N° 2: Distribución Profesional de la Muestra Objeto de Estudio

DISTRIBUCIÓN PROFESIONAL DE LA MUESTRA DE ESTUDIO		
Denom. Genérica	Denominación Específica	N°
Profesional I	Analista de Personal I	1
	Sociólogo I	1
	Ingeniero Petrolero I	6
	Psicólogo I	1
	Contador I	2
	Geólogo I	1
	Trabajador Social I	2
	Abogado I	3
	Ing. Químico I	1
Total		18
Total Profesionales		18
Denom. Genérica	Denominación Específica	N°
Técnico I	Insp. Deriv. Hidrocarb. II	5
	Técnico Petrolero I	2
	Insp. Seg. Industrial II	2
	Técnico Químico II	1
	Asistente Analista III	1
	Técnico Petrolero III	1
Total Técnicos		12
Denom. Genérica	Denominación Específica	N°
	Calculista de Hidrocarburos I	1
	Asistente Administrativo I	1
Total		2
Total General		32

3.1.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En función de la descripción situacional, se ha considerado el uso de la observación directa y libre, es decir, no estructurada; y de la entrevista estructurada, como técnicas primordiales para la recolección de los datos; ya que existe la posibilidad de estar presente en primera persona captando las

impresiones cotidianas del ambiente laboral. Por lo cual se procurará utilizar como instrumentos primordiales, la libreta o cuaderno de notas de campo en conjunto con el cuestionario. A razón de esto, Arias (2006) presenta que:

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se reproduzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. (p.69)

De igual forma el mismo autor también hace referencia a la entrevista, definiéndola como: "...una técnica basada en un diálogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (p.73)

Los instrumentos de recolección de información fueron un cuestionario conformado por diecisiete (17) preguntas abiertas y cerradas; y una libreta de notas simple, para registrar los datos más resaltantes observados en el desarrollo cotidiano de las actividades institucionales, y de esta manera captar la relación entre la teoría estudiada y el comportamiento profesional predominante entre la población asimilada para esta investigación. El precedido autor, define al cuestionario como: "...la modalidad de encuesta que se realiza de forma estricta mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie d preguntas" (p.74)

3.1.5.- Fuentes de Información

La información estuvo basada en fuentes primarias como lo son los datos que pudieron ser recabados mediante las experiencias compartidas de manera directa por los individuos participantes en el presente estudio, además de esto, se

contó con el respaldo secundario apoyado en la documentación bibliográfica y de internet, referida al tema en cuestión.

3.1.6.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de los datos fueron fundamentados bajo criterios interpretativos de tipo cuantitativo, teórico y cualitativo, puesto que la naturaleza del caso abarcado se enfocó en comparar las características de la actuación profesional de los funcionarios, con los aspectos de las corrientes ideológicas señaladas en capítulos anteriores.

Para este fin, los datos fueron clasificados y procesados de la siguiente manera:

Análisis Cuantitativo: se usaron como escalas descriptivas los Items proporcionados en el cuestionario, estos fueron tabulados para contabilizar los porcentajes en cuanto a las opiniones de los sujetos estudiados, sin revelar la procedencia individual directa de cada dato recabado, y de esta forma expresar la distribución de las tendencias existentes.

Análisis Teórico: mostró la comparación entre los datos, obtenidos mediante las encuestas, y los aspectos teóricos investigados, a razón de sustentar teóricamente el análisis.

Análisis Cualitativo: en este último paso, se expresaron las opiniones del autor en cuanto a la realidad institucional captada a través de la observación directa, el análisis teórico y los datos cuantitativos.

Los resultados obtenidos por medio de los análisis mencionados fueron utilizados para identificar, a medidas generales, las inquietudes, propuestas y/o

posiciones asumidas por la población, en torno a los aspectos destacados en la investigación.

Considerando lo expresado, en lo que al análisis cuantitativo respecta, debe señalarse que, en vista de que el instrumento empleado para la recolección de los datos brindó cierto grado de flexibilidad al permitir la libertad de respuestas en algunos de sus ítems, se generó que, en las preguntas con opción a respuestas abiertas o de libre interpretación, fueran recaudados resultados que superan en cantidad a la población predefinida, en este sentido el tratamiento habitual para la totalización porcentual fue evadido tomando en cuenta en estos casos sólo la totalización absoluta.

Además de lo planteado, estos resultados sirvieron como fundamento para exponer el diagnóstico de las necesidades reales de entrenamiento presentes en la institución, y a su vez para la creación del Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales, destinado a contribuir con el fortalecimiento de las competencias administrativas de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo (DRC MENPET), actualmente conocido como Ministerio de Petróleo y Minería.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la obtención de los datos relacionados al tema del presente estudio se realizó una encuesta basada en dieciséis (16) preguntas a una muestra conformada por treinta y dos (32) funcionarios del DRC MENPET, considerando para su participación, las posibilidades reales que tienen de llegar a ser líderes de grupo en sus respectivas oficinas.

A continuación, la presentación y el análisis de los resultados obtenidos, mediante la distribución absoluta y porcentual sobre la opinión de los funcionarios encuestados, en relación con los intereses de crecimiento profesional en el marco de los aspectos administrativos para las tareas que implican la dirección, supervisión y gerencia de personal.

El cuadro N° 1 hace referencia a los conocimientos sobre las habilidades que debe poseer un gerente o líder de grupo en la organización.

CUADRO N° 1:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de DRC MENPET
según los conocimientos sobre las habilidades de un líder.
Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Sí.	29	90,62
No.	3	9,38
TOTAL	32	100

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

En relación con los resultados obtenidos mediante la representación del 90,62% de los encuestados, cuyas respuestas resultaron afirmativas, se evidencia que la mayoría de los funcionarios presumen tener conocimientos sobre las habilidades (técnicas, conceptuales y humanas) que debería poseer un gerente o líder de grupo para ejercer este tipo de funciones dentro de una organización, y un 9,38% restante de los participantes desconocen la materia. Entendiéndose a las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar actividades de liderazgo y coordinación, en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo (Wikipedia, 2013). Por otro lado, las habilidades gerenciales suelen ser percibidas no como capacidades y conocimientos, más bien como el conjunto de cualidades más importantes en un líder enfocado en alcanzar metas y compromisos establecidos, junto con su equipo de trabajo; y que se pueden ilustrar a través de la interacción, comunicación, planeación, integración, organización y estrategias en general que este utiliza para forjar motivación y formar voluntades.

De la libre interpretación de éstas ideas se evidencia que un porcentaje considerable de funcionarios puedan adjudicarse tener dominio de las competencias de un líder.

El cuadro N° 2 está referido al tipo de competencias o habilidades que debe poseer un gerente o líder.

CUADRO N° 2:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de DRC MENPET
según el tipo de habilidades que debe poseer un líder.
Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Habilidades Técnicas.	2	6,25
Habilidades Conceptuales.	0	0
Habilidades Humanas.	4	12,5
Todas las Anteriores.	25	78,13
Ninguna de las Anteriores.	0	0
No Respondió.	1	3,12
TOTAL	32	100

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

El cuadro N° 2 destaca que el 78,13% de los encuestados se expresaron a favor de la opción “Todas las Anteriores” es decir, que un líder debe contar con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, las cuales representan las bases fundamentales dentro de la preparación de un cuadro gerencial integro, por cuanto éstas teorizan elementos profesionales imprescindibles como lo son “el hacer”, “el saber” y “el ser” respectivamente. Por otro lado, se observa que un bajo porcentaje demostró no responder a la presencia de las habilidades humanas.

En este sentido, aunque las respuestas inician con una tendencia levemente abierta, la mayoría de los participantes convergen en la idea referida a la integración de las tres primeras opciones para un desarrollo gerencial realmente efectivo, lo cual, en comparación con el pronunciamiento de Castillo (ob cit) acerca de los tipos de entrenamientos a los cuales deben ser puestos a la orden los individuos para su desarrollo profesional, se observa una correlación directa entre

el enunciado teórico del autor mencionado y las opiniones de los individuos en base a sus intereses formativos.

Sin embargo, resulta interesante prestar atención al grupo de personas que decidieron no elegir la opción de “Todas las Anteriores”, en virtud de que se evidencia que se encuentran restando atención a algunos de los tres pilares básicos dentro del entrenamiento integral.

El cuadro N° 3 se refiere al tipo de funciones que cumple el líder de la gerencia del DRC MENPET.

CUADRO N° 3:
Distribución Absoluta de los funcionarios de DRC MENPET según el tipo de tareas que cumplen los funcionarios en el desempeño de los roles de liderazgo. Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta
Dirección.	4
Orientación.	3
Motivación.	1
Supervisión.	13
Todas las Anteriores.	10
Ninguna de las Anteriores.	2
Otras.	4
No Respondió.	1
TOTAL	38

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

En atención a las respuestas expresadas por los funcionarios encuestados, se evidencia, una distinguida tendencia hacia la opinión de que los líderes de grupos en las distintas oficinas del DRC MENPET, principalmente ejercen funciones de Supervisión, seguida cercanamente por la opción “Todas las Anteriores”, de esta forma expresándose de forma global en función de las opciones de Dirección, Orientación y Motivación, aunadas a la Supervisión.

Por lo tanto se puede decir que una mayoría de funcionarios se inclinan hacia la supervisión como función básica, pero muchos se enfocan en la dirección, orientación, motivación y supervisión; además otros hacen énfasis en las funciones de evaluador, comunicador, consejero, apoyo profesional y control. No obstante se puede inferir que los funcionarios están cumpliendo con su rol como líderes de grupo, aún cuando no existe consenso en las respuestas emitidas por los encuestados.

Por otro lado, resulta importante comprender que aquellas personas encargadas de velar por el buen desarrollo de las actividades productivas (supervisores), podrán incrementar los resultados del ejercicio laboral si asumen una tendencia no solo hacia supervisión inerte, sino también a proyectarse como líderes capaces de ganar la empatía y el respeto de sus subordinados ejerciendo influencias positivas en sus comportamientos. En este sentido, se demuestra la utilidad de implementar un programa de entrenamiento para el desarrollo de talento gerencial que permita la integración de diversos conocimientos, habilidades y estrategias para el fortalecimiento de la relaciones entre las personas y la organización.

Así mismo, debe indicarse que el número total de respuestas mostradas en la frecuencia absoluta de este cuadro no coincide con el número total de la

población, ya que en esta pregunta se dio libertad para seleccionar múltiples respuestas.

El cuadro N° 4 está referido a habilidades específicas que deben poseer los gerentes o líderes de grupo en la organización

CUADRO N° 4:
Distribución Absoluta de los funcionarios de DRC MENPET según habilidades específicas que deben poseer los gerentes o líderes de grupo en la organización. Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta
Conocer sobre el trabajo del personal a su cargo.	0
Capacidad para asumir liderazgo.	6
Destreza y fluidez en la comunicación interpersonal.	3
Dominio de técnicas de supervisión.	0
Gestión eficiente de grupos.	2
Todas las Anteriores.	20
Ninguna de las Anteriores.	0
Otras.	3
No Respondió.	0
TOTAL	34

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

En el presente cuadro se muestran una serie de ítems, inspirados en parte, por la obra de Esterkin (2007) titulada “*siete características de un líder exitoso*”; a través del mismo, la tendencia dominante consideró que los líderes de grupo de la DRC MENPET deben poseer todas las habilidades específicas expuestas en las

alternativas, lo que demuestra que los encuestados piensan que todo gerente debe estar debidamente capacitado para optar a una dirección ejecutiva y con un perfil definido de habilidades. Sin embargo, se determinó que “otras” opciones razonadas incluyen aspectos como el respeto, la equidad en la designación de tareas, objetividad, motivación y confianza entre otras. Ahora bien, para dar validez a los resultados mostrados en este cuadro, debe señalarse que el total presentado en la frecuencia absoluta no coincide con el total de la población, en vista de que en esta pregunta se permitió libertad para seleccionar múltiples respuestas.

El cuadro N° 5 indica el grado de satisfacción de los funcionarios con respecto al desempeño de los actuales supervisores en su rol de líderes de grupo.

CUADRO N° 5
Distribución Absoluta y Porcentual de las calificaciones de los funcionarios de la DRC MENPET según el desempeño de las funciones como líderes de grupo. Cumaná, año 2011-2012

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Eficiente.	6	18,75%
Regular.	21	65,63%
Deficiente.	5	15,62%
No Respondió.	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

Mediante la presente encuesta, los funcionarios entrevistados pudieron expresar su perspectiva acerca del desempeño gerencial de los actuales líderes de grupo, el mayor porcentaje de respuestas estuvo concentrado en la opción

“Regular” con un 65,63%, seguido de la opción “Eficiente” con 18.75% y por último, el 15,62% opinó que la gestión en general de los líderes es “Deficiente”. Las medidas expresadas reflejan que existe la necesidad de prestar atención a las aptitudes gerenciales con las cuales se desenvuelven los funcionarios, claramente existen inconformidades latentes en el ambiente de trabajo con respecto al desempeño de los líderes de grupos, lo cual podría convertirse en foco generador de tensión laboral entre los funcionarios.

Las discordancias, desacuerdos o inconformidades en la gestión de los líderes, expresadas por los funcionarios pueden abarcar un amplio y subjetivo cuadro de sugerencias personales y/o profesionales, en otras palabras, al libre albedrío profesional o personal, sin embargo entre las diversas influencias que pueden afectar el desenvolvimiento de las relaciones supervisor-supervisado, se pueden mencionar la falta de preparación integral de los líderes, la resistencia al cambio de los supervisados o inclusive algo tan simple como el escaso dominio de las habilidades interpersonales.

El cuadro N° 6 intenta describir las opiniones de los funcionarios sobre sí mismos en relación a si se sienten en la capacidad plena de asumir las responsabilidades de un rol de liderazgo.

CUADRO N° 6:
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones de los funcionarios de la DRC MENPET según su percepción sobre sí mismos, de contar o no con la capacidad plena de asumir las responsabilidades de un rol de liderazgo. Cumaná, año 2011-2012

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Sí.	17	53,13%
No.	14	43,75%
No Respondió.	1	3,12%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

A los funcionarios entrevistados les fue requerida su opinión al respecto de si a nivel profesional y/o personal, sienten que reúnen los requisitos para ejercer funciones de líderes de grupo. En este punto las opiniones se tornaron más divididas arrojando lo siguiente, 53,13% de los consultados creen poseer el perfil requerido, sin embargo, 43,75% de las personas, sin duda alguna, expresaron libremente estar en desventaja formativa para llegar a asumir una delegación como encargado(a) de un grupo de trabajo. Resulta conveniente destacar que entre el conjunto de personas que consideraron sentirse en capacidad de asumir el liderazgo de un grupo, el encuestador fue informado por muchos de los funcionarios participantes, quienes de una forma u otra coincidieron en que mucha de la confianza de la que se valdrían para contestar positivamente, tenía su origen, más allá de la preparación que pudieran o no haber tenido, en la experiencia adquirida en el desempeño del rol.

Desde la perspectiva más general, se considera que la experiencia adquirida mediante el desempeño de un cargo es una herramienta

indiscutiblemente valiosa, sin embargo, los resultados proyectados en la relación de las actuaciones profesionales y la eficacia en los logros del personal, representan una escala exponencial de éxito que va a fluctuar, para bien o para mal, vinculándose directamente a las habilidades del personal subordinado pero más estrechamente a los gerentes, supervisores, líderes o administradores. Por lo tanto es evidente la existencia de riesgos asociados a petulancias o estimaciones auto-concebidas y carentes de una visión más ampliamente sustentada en modelos teóricos.

El cuadro N° 7, refleja con exactitud cuántos de los funcionarios encuestados han llegado realmente a ejercer el rol de liderazgo en un grupo de trabajo.

**CUADRO N° 7:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET,
según el ejercicio de funciones de líder de grupo en la institución en cuestión.
Cumaná, año 2011-2012.**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Sí.	15	46,88%
No.	17	53,12%
No Respondió.	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

El cuadro número 7 muestra índices muy similares a los presentados en el cuadro número 6 pero con significados distintos. Según las referidas respuestas de los participantes, el 46,88% de los funcionarios ha llegado a ejercer roles de líderes de grupo, por el contrario, 53,12% a pesar de entrar en el margen de

elegibles para desempeñar dichas funciones, no han sido habilitados para tales fines. Llama la atención en el cuadro anterior, que la más de la mitad de ellos se sienten en capacidad de ser líderes pero en los datos presentados en el cuadro actual, esa misma cantidad de personas no han sido líderes aún, aunque se sienten preparados para tal fin.

Designar la responsabilidad de guiar a un grupo de trabajo no es una decisión que se pueda tomar a la ligera puesto que una institución al funcionar como una enorme cadena tiende a perder efectividad con tan solo un eslabón débil, es decir, enmarcando el entorno estudiado llama la atención pensar que al momento de haberse hecho el nombramiento de los líderes actuales, el Director Regional pudo haberse basado en un análisis de los perfiles, tanto profesionales como personales a su disposición, aunado al criterio sugerido por su propia experiencia, para pronunciar su decisión. Se presume que luego de transcurrida una breve etapa de prueba y algunos cambios estratégicos, pudo haber encontrado una plantilla de líderes que cumplieran con sus requerimientos, sin embargo esto no quiere decir que el resto del personal no pueda llegar a desarrollar las habilidades necesarias para dichos fines, y es por lo cual que puede ser de utilidad el entrenamiento de los funcionarios para ejercer el liderazgo de grupos en la institución y de esta manera lograr una rotación de responsabilidades más acertada de ser necesario.

El cuadro N° 8 expresa información referente a las funciones que han desempeñado, como líderes de grupo, los funcionarios que han tenido la oportunidad de asumir responsabilidades inherentes al liderazgo grupal.

CUADRO N° 8:
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET según las funciones ejercidas por los que han tenido la oportunidad de ser líderes de grupo, en el desarrollo de sus responsabilidades.
Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta
Coordinación.	9
Supervisión.	4
Planificación.	4
Control.	3
Dirección.	1
Organización.	1
Administración.	1
Orientación.	1
Motivación.	1
No Respondieron.	15
TOTAL	40

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

En esta pregunta se le solicita al funcionario o funcionaria, expresar de manera libre las opciones a responder, lo cual conlleva al surgimiento de una serie de distintas alternativas, que básicamente son derivadas de las experiencias profesionales de los mismos en el ejercicio de sus funciones individuales, obteniendo entonces un bosquejo más preciso en cuanto a las costumbres gerenciales más comunes en el entorno estudiado, sin embargo, para efectos de la frecuencia absoluta del presente cuadro, debe recordarse que en vista de la libertad de respuesta concedida, el total presentado difiere del número expresado en la población participante.

Los datos obtenidos arrojan una clara disposición, por parte de los funcionarios, a inclinarse hacia la Coordinación como la función mayormente ejercida en el desarrollo de sus funciones; esto basado en las nueve (9) coincidencias al responder, para la mencionada opción, seguidamente las propuestas de Supervisión y Planificación pasan a ser las segundas más populares siendo seleccionadas cuatro (4) veces cada una, en tercer lugar con tres (3) opiniones a favor está el Control, en cuarto lugar se ubican la Dirección, Organización, Administración, Orientación y Motivación obteniendo un (1) punto cada una, dejando finalmente una cifra de 15 personas que decidieron no contestar, motivado evidentemente al condicionamiento de responder esta interrogante, si y solo si su respuesta anterior había sido positiva.

El cuadro N° 9 expresa las perspectivas de los funcionarios con respecto a los valores que son fomentados con mayor frecuencia por los actuales líderes de grupo.

CUADRO N° 9:
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET, según los valores que son fomentados con mayor frecuencia por los actuales líderes de grupo. Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta
Honestidad.	7
Perseverancia.	4
Lealtad.	2
Respeto.	8
Confianza.	5
Todas las anteriores.	12
Ninguna de las anteriores.	5
No Respondió.	2
TOTAL	45

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

En un intento por averiguar acerca de los valores profesionales presentes en las personalidades de los funcionarios y que son fomentados por estos, se procedió a preguntar, entre una lista de ítems, con qué frecuencia son fomentados por los actuales líderes de grupos, presentando la siguiente distribución: con 12 puntos a favor, la opción “Todas las Anteriores” es considerada como la más aceptada, pero pese a esto, es notable a simple vista la existencia de opiniones divididas del resto de los encuestados entre la selección de los valores señalados.

Con apreciaciones que oscilan entre márgenes de 8 a 2 selecciones correspondientes a las opciones “Respeto” y “Lealtad” respectivamente, esta distribución de datos sugiere una importante discrepancia en la percepción de la gestión del liderazgo grupal actualmente ejercido en la institución; en un amplio

sentido interpretativo de las evidencias precedentes, cabe considerar la posibilidad de que se esté subestimando la valoración real de los atributos mencionados; todo a su vez que, se halla una uniformidad casi inexistente en su estimación como herramientas esenciales para el desarrollo psicosocial de los individuos, en razón de lo que debería ser el correcto desenvolvimiento personal (el Ser) en el entorno laboral.

De igual forma cabe destacar que la participación precisada en el conteo total de respuesta para la interrogante del presente cuadro, disiente del número de la población pre-establecida motivado a que el participante contó con libertad para la selección de una o más opciones si así lo considerara oportuno.

El cuadro N° 10 indica el grado de conformidad de los funcionarios con respecto a la motivación del trabajo en equipo que en teoría debe ser fomentada por los líderes de grupo.

CUADRO N° 10:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET según la motivación hacia el trabajo en equipo promovida por los líderes de grupo. Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Siempre.	9	28,12%
A veces.	18	56,25%
Nunca.	5	15,63%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

Al momento de interrogar a los encuestados sobre el fomento del trabajo en equipo por parte de los líderes de grupo actuales, se halló, que el 56,25% de los

funcionarios, señalaron la opción “A veces” lo cual sugiere que sólo en determinadas situaciones éste es motivado por parte de los supervisores. Aunado a lo anterior se tiene que sólo 28,12% de las personas respondieron con la opción “Siempre”, estando este porcentaje representado por un total de 9 individuos y recordando que sólo existen 7 líderes de grupo, se puede manejar la hipótesis de que en este último porcentaje hayan sido los mismos líderes de grupo quienes hayan apoyado esta opción, lo cual conlleva a pensar que, de estar en lo cierto, las personas que eligieron las opciones “A veces” y “Nunca” pertenecen al grupo de funcionarios supervisados, quienes encontrándose en su posición de subordinados, en esta oportunidad expresan libremente su desacuerdo con respecto a cómo perciben los estímulos o refuerzos positivos por parte de sus supervisores.

El cuadro N° 11 indica el grado de conformidad de los funcionarios con respecto a la atención dedicada por parte de los líderes de grupo a las opiniones expresadas por el personal a su cargo.

CUADRO N° 11:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET según la atención dedicada por los líderes de grupo a las opiniones del personal a su cargo. Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Siempre.	10	31,25%
A veces.	19	59,38%
Nunca.	3	9,37%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

En este punto de la encuesta, la opción “A veces” vuelve a destacarse con una frecuencia del 59,38%, señalando que la mayoría de los funcionarios creen

que sus supervisores sólo toman en cuenta sus opiniones sobre el trabajo del grupo en determinadas ocasiones. Tomar en cuenta la libre participación intelectual y profesional del personal supervisado, a la larga puede generar algunos beneficios como el sentimiento de integración y pertenencia dentro del grupo de trabajo o nuevas propuestas aplicables para un mejor flujo de las actividades, sin embargo algunos líderes en busca del cumplimiento estricto de las planificaciones estratégicas que sean acordadas para cada proyecto o plan de trabajo, prefieren seguir al pie de la letra las órdenes que les son encomendadas y es en este sentido que los miembros de un equipo de trabajo pueden llegar a experimentar inconformidades con el estilo de trabajo de un supervisor.

Por otro lado, el 31,25% de los encuestados expresan que “siempre” los líderes de grupo prestan atención a las opiniones de su equipo. Debido a la existencia de 7 líderes actuales y participantes del presente estudio, es probable que los mismos estén incluidos dentro de la selección de esta opción.

El cuadro N° 12 indaga sobre la actuación de los líderes de grupo con respecto al planteamiento de iniciativas creativas e innovadoras para el desarrollo de las actividades individuales y actividades grupales.

CUADRO N° 12:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET
según las actuaciones de los líderes de grupo con respecto al planteamiento de
iniciativas creativas e innovadoras para el desarrollo de las actividades
individuales y actividades grupales.
Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Siempre.	4	12,5%
A veces.	21	65,63%
Nunca.	7	21,87%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

Por tercera vez consecutiva la segunda opción se posiciona como la primera en aceptación con 65,63% de los encuestados lo cual refiere que, según las opiniones de los funcionarios, sus líderes emprenden el planteamiento de iniciativas creativas e innovadoras para el desarrollo de las actividades individuales y actividades grupales, con una frecuencia vaga y esto a su vez se podría traducir en la falta de motivación personal de los líderes de grupos.

En este orden de ideas resulta conveniente recordar que cada individuo, indiscutiblemente, cuenta con maneras propias de percibir y aceptar los diversos estímulos que lo rodean, por lo tanto sus comportamientos profesionales siempre estarán, aunque no mezclados, si estrechamente vinculados a su desempeño.

El hecho de que la mayoría de los participantes se concentraran en la opción “a veces”, denota una visible inconformidad con la actuación de los líderes en el aspecto descrito, deduciéndose así que es necesario brindar formación a los funcionarios en materia de talento gerencial a fin de que cumplan con eficiencia sus funciones como líderes de grupo.

El cuadro N° 13 refleja las opiniones acerca de las necesidades que realmente existen en los funcionarios de ser instruidos formalmente para desarrollar sus talentos gerenciales.

CUADRO N° 13:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET,
en relación a su opinión sobre la necesidad de recibir Entrenamiento para el
Desarrollo de Talentos Gerenciales.
Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Sí.	31	96,88%
No.	1	3,12%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

De manera casi absoluta, con 96,88% de la participación, los funcionarios y funcionarias creyeron pertinente o necesario la implementación de un entrenamiento que les permita desarrollar sus talentos gerenciales. Desde diferentes perspectivas, cada quien interpretó la importancia de contar con una preparación adecuada para aprender a administrar grupos de trabajo.

El cuadro N° 14 derivado directamente del cuadro N° 13, instó a todos aquellos encuestados que previamente hubiesen respondido el cuadro anterior de manera positiva, a expresar sobre qué aspectos de la instrucción debe estar basado el Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo.

CUADRO N° 14:
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET, en relación a los aspectos en que debe estar basado un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales.
Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta
En base a las cualidades que debe poseer el gerente o líder de grupo (el SER)	2
En base a los conocimientos que debe poseer el gerente o líder de grupo (el SABER)	4
En base a las acciones que debe realizar el gerente o líder de grupo (el HACER)	9
En base a todas las anteriores.	22
No respondió.	1
TOTAL	38

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

Como en la gran mayoría de los procesos educativos o instructivos, la enseñanza debe estar basada en 3 aspectos básicos como lo son el SER, el SABER y el HACER, según lo expresa Castillo (2006) en su libro *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Aunque las respuestas recabadas en esta sección se vuelven a mostrar un poco más divididas, con cifras como 2, 4 y 9 selecciones para los aspectos nombrados con anterioridad, respectivamente, el mayor índice lo alcanza la representación de 22 selecciones mediante las cuales los participantes coincidieron en que una preparación integral debe estar basada en los 3 aspectos descritos. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de proponer un Programa de Desarrollo de Talentos Gerenciales basados en los aspectos del Ser, el Saber y el Hacer, que ayude a complementar de manera integral, el potencial profesional de los funcionarios.

De igual forma, así como en algunos cuadros previos, en este se observa que la sumatoria del total de las opciones seleccionadas disiente de la población real estudiada por cuanto en esta sección se brindó libertad para elegir una o más respuestas de considerarse necesario.

El cuadro N° 15 expresa las opiniones de los participantes en cuanto a la propuesta de temáticas que deberían ser tratadas en un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales para los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.

CUADRO N° 15:
Distribución Absoluta de los funcionarios de la DRC MENPET según las temáticas propuestas en relación a los contenidos que deberían ser tratados en un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales. Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta
Relaciones Interpersonales	7
Manejo y Solución de Conflictos.	4
Técnicas de Supervisión.	4
Comunicación Efectiva.	4
Motivación.	4
Inteligencia Emocional.	3
Manejo de Grupos.	3
Valores Humanos.	3
Respeto, Ética y Moral.	3
Tacto Social.	3

Trabajo en Equipo.	3
Liderazgo.	2
Equidad e Igualdad.	2
Planificación y Ejecución.	2
Crecimiento Personal.	1
Autoestima y Confianza.	1
Oratoria.	1
Gerencia Técnica.	1
Sentido de Pertenencia.	1
Asertividad.	1
No Respondió.	15
TOTAL	68

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

El cuadro número 15 expresa una serie de respuestas abiertas, dejando completa libertad al participante para proponer una o más ideas (por lo cual, el total de perspectivas recaudadas no se corresponde con el número de la población pre-seleccionada para los fines de este estudio), en este caso, referente a las temáticas que deberían ser tratadas en el desarrollo de un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales, el índice más destacado corresponde a las 7 selecciones proyectadas hacia las Relaciones Interpersonales como la opción más solicitada, lo cual a su vez pone de manifiesto un suspicaz interés por parte de los funcionarios, que delata la existencia y relevancia de los conflictos interpersonales como principales focos generadores de problemas en el entorno institucional, que requieren ser atendidos.

Seguidamente, siendo mencionadas 4 veces cada una, se ubican el Manejo y Solución de Conflictos, Técnicas de Supervisión, la Comunicación Efectiva y la Motivación; con las muestras más bajas de referencia fueron tomados en cuenta los siguientes grupos de temas: Inteligencia Emocional, Manejo de Grupos, Valores Humanos, Respeto, Ética y Moral, Tacto Social y Trabajo en Equipo; y Liderazgo, Equidad e Igualdad y Planificación y Ejecución (con 3 puntos para los primeros siete elementos y dos (2) puntos para el resto).

Adicionalmente se presentan otros aspectos que sólo fueron seleccionados en una oportunidad, es decir, podrían no considerarse del interés de la población en estudio. Por otra parte, 15 individuos prescindieron de la libertad de respuesta para reservarse sus juicios, en relación a la interrogante planteada.

De esta manera, se evidencia que muy cerca de la mitad de los participantes optaron por no hacer públicos sus criterios en cuanto a las temáticas sobre las cuales les agradaría indagar, en caso de tener que participar en un programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales. Resulta favorable indicar que existen factores como el grado de motivación personal o el desconocimiento parcial del tema, que se consideran presumiblemente influyentes para justificar una tendencia tan relevante como la expresada en esta dicotomía por los partícipes, sin embargo la otra mitad que si decidió aportar la referida información indicó, según sus experiencias, aquellas herramientas que les parecieron debían ser consideradas para los propósitos descritos en el referido programa, mostrando entre las opciones expresadas, una singular asertividad, cercanía e interés hacia el contenido recabado.

El cuadro N° 16 describe el grado aceptación o simpatía que tienen los funcionarios y funcionarias con respecto a los beneficios profesionales que les

generaría participar en un programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales.

CUADRO N° 16:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET,
según la percepción de los beneficios derivados de la aplicación de un
Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales.
Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Sí.	31	96,88%
No.	0	0%
No Respondió.	1	3,12%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

Con un destacado 96,88% se comprueba la aceptación de los encuestados en relación a que participar en un programa de desarrollo de talentos gerenciales mejoraría su formación profesional complementado las habilidades y destrezas de sus respectivos campos, con conocimientos en el área de la administración y el liderazgo de grupos de trabajo.

El cuadro N° 17, derivado directamente del cuadro N° 16, solicitó a los encuestados que hubiesen respondido de manera positiva la interrogante anterior, responder con opiniones particulares si su motivación personal y profesional se vería en aumento de aplicarse el Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales.

CUADRO N° 17:
Distribución Absoluta y Porcentual de los funcionarios de la DRC MENPET,
referente al aumento de la motivación personal y profesional por medio de su
participación en un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de
Talentos Gerenciales. Cumaná, año 2011-2012.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Sí.	31	96,88%
No.	0	0%
No Respondió.	1	3,12%
TOTAL	32	100%

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación.

Siguiendo el orden de las ideas expresadas en el cuadro número dieciséis (16), y de igual forma, con un 96,88% de la participación, los encuestados opinan que su motivación personal y profesional ciertamente puede lograr un incremento provechoso en el ejercicio de sus funciones si participaran en un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales.

Por cuanto se aprecia que independientemente de la categorización de las oportunidades de desarrollo de habilidades, que internamente ofrezca la institución, la verdadera motivación profesional se puede sembrar en los trabajadores por medios distintos a los condicionamientos de una remuneración salarial extra. El simple hecho de demostrar aprecio al trabajador, mediante la inquietud institucional por colaborar con el crecimiento integral de las personas, puede llegar a despertar valores internos que hagan sentir más comprometido a los actores laborales con sus respectivas actividades, idea que se demuestra partiendo del hecho de que los participantes del estudio presentado corresponden a diversas especialidades académicas.

CONCLUSIONES

- ❖ Mediante el estudio llevado a cabo, en relación a las habilidades requeridas para desarrollar talentos gerenciales en las personas y desde un punto de vista completamente imparcial, se pudo detectar que dentro de la institución investigada existe una problemática referida a las actuaciones profesionales de los funcionarios que ejercen labores de supervisión de personal, observándose que, no se pueden desconocer las capacidades profesionales de cada individuo según su respectiva especialidad puesto que el acatamiento de los objetivos institucionales se han cumplido a cabalidad, sin embargo se pudo detectar un hecho que puede parecer muy poco relevante como lo es la designación de responsabilidades de liderazgo grupal, lo cual implica conocimientos y destrezas que se salen del cuadro formativo de las carreras predominantes entre los funcionarios del MENPET.
- ❖ Según las opiniones expresadas por la muestra estudiada y las observaciones presenciadas, los conocimientos y destrezas en el área de la gestión de personal, se ven limitadas a la experiencia adquirida sobre la marcha en el desarrollo de las responsabilidades de liderazgo grupal, en otras palabras, se podría estar hablando de una especie de “formación por ensayo y error”, desde este punto de vista, se infiere que los funcionarios que han asumido la responsabilidad de liderar grupos de trabajo, en su mayoría han aprendido a lidiar con las dificultades de tan demandante tarea mediante la ejecución de la misma, lo cual no es lo más recomendable para la situación de una institución pública que pretende estar a la vanguardia en lo que se refiere a la prestación de sus servicios al Estado venezolano.

- ❖ Entre las carencias observadas, se destaca la necesidad de preparar al personal para afrontar nuevos retos, en este caso, preparación en relación a la gestión de personal, actividad que debe ser desarrollada prestando atención a los tres focos fundamentales de la enseñanza, para una preparación integral basada en el desarrollo del SER, el HACER y el SABER, dentro de la materia que se pretende estudiar para poner en práctica.

- ❖ En atención a lo anterior, en materia de liderazgo y gestión de personal, los funcionarios y funcionarias del MENPET, mostraron especial interés en tópicos como Manejo de Conflictos, Relaciones Interpersonales, Técnicas de Supervisión, Comunicación Efectiva e Inteligencia Emocional, entre otras, que a juicio del investigador, reúnen aspectos enfocados tanto en el “Ser” de las personas, como en su “Conocer” (Saber) y sus habilidades para “Hacer”, puesto que representan elementos que no pueden funcionar de manera independiente si se está en la búsqueda de la efectividad.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda evaluar de manera previa a la designación, las habilidades y capacidades cognoscitivas y sociales presentes en los perfiles de las personas elegibles para ejercer las tareas supervisoras, a fin de establecer la compatibilidad de sus desempeños personales con las necesidades reales de liderazgo que requieren los grupos de trabajo, y de esta manera hacer una selección más adecuada de las personas que mejor puedan atender los requerimientos de los equipos de trabajo para el correcto ejercicio de sus labores.
- ❖ Se sugiere ejecutar los planes de desarrollo de habilidades para el personal considerable para ejercer nuevas responsabilidades en lapsos previos a la designación, con la finalidad de brindar a los empleados una visión primaria de las nuevas funciones y mentalizar planes de acción tentativos.
- ❖ Se recomienda en los próximos programas formativos, independientemente de su naturaleza, que sean considerados los tres aspectos básicos del desarrollo integral profesional, como lo son el Ser, el Hacer y el Saber, con la finalidad de ratificar de manera constante, grados de competitividad acordes a las exigencias habituales de la función pública y a la libre versatilidad del cambio o evolución, de los procesos administrativos, técnicos, sociales y cognoscitivos.
- ❖ Resulta notorio el predominio del interés por temas formativos enfocados al área de la interacción social por parte de los funcionarios y funcionarias, desprendiéndose así una de las necesidades institucionales más influyentes

- ❖ en el desempeño de los trabajadores como lo es logro de la cohesión grupal, por lo cual se exhorta a la dirección institucional a promover con mayor frecuencia, actividades destinadas al fomento de buenas costumbres y buenos modales, de valores éticos y morales, que incentiven el desarrollo de la inteligencia emocional para contrarrestar la antagonía interpersonal derivada del individualismo personal.

PROPUESTA

**PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE
TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER
POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO**

INTRODUCCIÓN

Planteando el caso de una organización como la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo, cuya conformación se encuentra distribuida en siete (7) oficinas encargadas de la ejecución de los procesos atribuidos a ese despacho, la cual cuenta con la participación activa de 42 servidores públicos adscritos a la nómina laboral, esta situación originó la necesidad por parte del Director, de la Dirección Regional descrita, estimular un plan interno de organización caracterizada por el nombramiento de un líder para los grupos de trabajo en cada una de las oficinas. Dichos líderes tendrían la responsabilidad de encaminar el desarrollo eficaz de los procesos propios de cada oficina; incluyendo la tarea de supervisar el desempeño y actuar como encargados directos, para apoyar al Director General de la Dirección Regional. Sin embargo, mediante la aplicación y el análisis de un cuestionario, fueron detectadas una serie de irregularidades referidas al desempeño de los líderes en el ejercicio de sus roles como supervisores.

Son diversos los inconvenientes detallados en cuanto al desarrollo de la labor de los supervisores en las oficinas del MENPET, destacando problemas basados en la resistencia al cambio, inadecuado uso de la inteligencia emocional, autoridad y comunicación. Partiendo de estas observaciones, se discierne que las expectativas en el desempeño de los líderes difieren de la realidad manifestada directamente, mediante el ejercicio laboral de los supervisados, en otras palabras, el comportamiento profesional y las costumbres de los líderes parecen ser proporcionales a las conductas de interacción profesional en los grupos.

En el ámbito organizacional, más allá de las de las actividades de naturaleza administrativa señaladas en el presente estudio, hoy en día, el

desarrollo integral de las personas se ha convertido en una actividad obligada; razón por lo cual los responsables de las tareas de entrenamiento deben enfocar su atención en intervenir tres aspectos básicos dentro de los procesos educativos.

En este mismo orden de ideas, las Técnicas y Procedimientos, los Conocimientos y la Integridad Humana; conforman, según Castillo (2006), los pilares fundamentales de desarrollo un integral exitoso, independientemente del área estudiada. Es a razón de lo anterior que el autor mencionado describe tres (3) tipos entrenamiento, como lo son el Adiestramiento, la Capacitación y la Formación.

De las ideas descritas, a continuación se plantea un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales, basado en tres (3) módulos de enseñanza y una (1) unidad de evaluación (para medir la efectividad del programa en su integridad), vistos a continuación:

Módulo de Adiestramiento: el adiestramiento siendo una técnica que procura desarrollar habilidades de carácter práctico, se refiere a la ejecución de procedimientos, al dominio de sistemas y al control de procesos mediante la correcta aplicación de métodos y estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos. Por sí sólo, el adiestramiento centra su atención en el “hacer” de cualquier actividad y muestra al hombre como un recurso de producción.

Módulo de Capacitación: la capacitación se encarga de difundir los elementos teóricos, que fundamentan la naturaleza de las actividades propias de cualquier especialidad; está enfocada en el “saber” y es proclive a reconocer al ser humano como algo más que un “elemento de producción” puesto que está

destinada a nutrir y a interactuar con el pensamiento y la libre razón de los individuos. Principalmente, va dirigida al personal ocupante de cargos calificados, sin embargo, bajo ciertas circunstancias definidas por los requerimientos de cada entorno organizacional, puede extenderse a un grupo más amplio de empleados.

Módulo de Formación: la formación es tal vez el tipo de entrenamiento más complejo, a razón de que su eje gira en torno a la naturaleza propia del ser humano; actitudes, valores, pensamientos y costumbres, todos adquiridos y arraigados de manera natural, de acuerdo a las experiencias de vida y a la crianza familiar, por lo tanto se trata de un módulo que debe orientar a las personas a adecuar sus atributos particulares (su “ser”), al proceso de integración socialmente productiva, tanto dentro como fuera del ambiente laboral.

Evaluación: una vez finalizados los 3 primeros módulos del programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales, a razón de precisar el grado de efectividad del mismo, será utilizado para su evaluación el criterio medición por reacción detallado por Bohlander y Snell, en puntos anteriores.

De lo anterior, se refleja la importancia de emplear una estructura pedagógica íntegra, fundamentada en los tres módulos instructivos descritos en el desarrollo del presente programa de entrenamiento, para lo cual se estima sea completado en su totalidad en un lapso de 84 horas académicas, divididas de la siguiente manera: 38 horas para el módulo número 1; 20 horas para el módulo número 2; y 26 horas para el módulo número 3.

JUSTIFICACIÓN

La idea de la creación de un programa instructivo que permita entrenar a las personas para ejercer con mayor eficiencia labores enfocadas en administrar, coordinar, guiar y supervisar el trabajo grupal, por medio del desarrollo de talentos gerenciales, es un planteamiento altamente generalizable en la gran mayoría de las instituciones independientemente de su naturaleza. En este sentido, la explotación de las potencialidades humanas en un mundo que se encuentra en constante expansión social, económica y tecnológica, reviste como bandera entre las empresas más competitivas de los mercados laborales. Siguiendo este orden de ideas, el crecimiento profesional de las personas es una acción proporcional, justa y necesaria para el desarrollo institucional.

A través de un estudio previo y pertinente, realizado en las instalaciones de la DRC MENPET, se logró determinar el interés y la necesidad conjunta, que manifestaron los funcionarios participantes de la presente investigación, en relación al tema del Desarrollo de Talento Gerencial.

De acuerdo al estudio realizado en dicha institución, se pudo determinar la necesidad de diseñar un programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales, que brindará respuestas al “deber ser” de un enfoque administrativo del desempeño del líder en relación con su grupo de trabajadores. Para tal efecto, se consideró el entrenamiento integral en la formación del líder en base a los pilares del Ser-Hacer-Conocer en el desarrollo de talentos gerenciales.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

OBJETIVO GENERAL.

Ejecutar un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales de los Funcionarios de la Dirección Regional Cumaná, del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Desarrollar en el participante cualidades humanas que permitan su crecimiento en el aspecto intrapersonal e interpersonal.
2. Desarrollar en el participante las nociones fundamentales básicas para administrar y dirigir el talento humano que se encuentra a su disposición.
3. Desarrollar en el participante habilidades y destrezas que le permitan desenvolverse de manera adecuada al dirigir grupos de trabajadores.

MÓDULO N° 1
FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS
GERENCIALES

El propósito del presente módulo es el de formar a los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná, del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo, en lo que respecta al desarrollo de los rasgos de sensibilidad, asertividad y autoestima que le permitan fomentar valores en sus relaciones interpersonales, mediante la comunicación abierta y recíproca, a fin de mantener un clima organizacional que favorezca la afectividad entre líderes y grupos de trabajo.

 <p>Gobierno Bolivariano de Venezuela</p>			
 <p>Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo</p>		 <p>Venezuela</p>	
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 1 Programa de Talleres de Formación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (38) Horas académicas.			
Tema N° 1.1 Nombre: Autoestima. Duración del Tema: 6 horas (2 h/d - 3 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Estimular y fortalecer el desarrollo de una adecuada autoestima y auto-concepto en los individuos, mediante la dotación de habilidades y estrategias que repercutan de manera positiva en la evolución de la autovaloración y el respeto mutuo.			
Contenido: Fundamentos de la autoestima (Definición, origen, tipos, dimensiones e importancia). Influencias de la autoestima en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. La formación de la autoestima. Autoevaluación de la personalidad. La aceptación del “yo” y la autovaloración. Estrategias para desarrollar la autoestima. Diferencias entre una autoestima saludable y el egocentrismo. Auto-respeto y respeto grupal.			
Método de Formación: Fuera del puesto.		Técnica de Formación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. En Psicología).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

 <p>Gobierno Bolivariano de Venezuela</p>			
 <p>Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo</p>		 <p>Venezuela</p>	
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 1 Programa de Talleres de Formación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (38) Horas académicas.			
Tema N° 1.2 Nombre: Inteligencia Emocional. Duración del Tema: 6 horas (2 h/d - 3 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Desarrollar en los participantes aptitudes que les permitan tomar conciencia de sus propias emociones y las de los demás, aprendiendo a expresar sus sentimientos de manera adecuada, mediante la regulación de sus actitudes y el manejo de la presión; en pro de optimizar las relaciones interpersonales.			
Contenido: Emociones. Tipos de Emociones. Efectos de las Emociones Sobre la Percepción en la Interacción Social y el Desempeño Laboral. Estrés Funcional y Disfuncional. Estrategias y Técnicas de Auto Control y Regulación Emocional. Bienestar Psicológico. Optimismo. Resiliencia.			
Método de Formación: Fuera del puesto.		Técnica de Formación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. En Psicología)	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

			
			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 1 Programa de Talleres de Formación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (38) Horas académicas.			
Tema N° 1.3 Nombre: Ética Profesional. Duración del Tema: 6 horas (2 h/d - 3 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Transmitir a los participantes los fundamentos básicos de la Ética Profesional, proyectando el “deber ser” de su labor dentro de la institución, con respecto al sentido de pertenencia y enfatizando el valor de la responsabilidad, el análisis crítico y reflexivo de la “actuación ética” en su entorno inmediato y contexto social y profesional; con la finalidad de identificar, plantear, solucionar problemas y decidir con sentido ético.			
Contenido: La ética y la moral (definiciones, relación y diferencias). La naturaleza social del hombre y su influencia en el ámbito laboral. Fundamentos de la Ética Profesional (definición, principios, elementos e importancia). Valores y antivalores (definiciones y tipos). Causas y consecuencias de la pérdida de los valores.			
Método de Formación: Fuera del puesto.		Técnica de Formación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. en Sociología).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

 <p>Gobierno Bolivariano de Venezuela</p>			
 <p>Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo</p>		 <p>Venezuela</p>	
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 1 Programa de Talleres de Formación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (38) Horas académicas.			
Tema N° 1.4 Nombre: Motivación Laboral. Duración del Tema: 6 horas (2 h/d - 3 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Proporcionar técnicas que les permitirán a los participantes aumentar la satisfacción en su trabajo y ayudar a la organización a mantener un clima laboral satisfactorio que permitan mejorar el desempeño para el logro de los objetivos institucionales.			
Contenido: Fundamentos de la motivación (concepto, tipos, naturaleza e importancia). Satisfacción (concepto y su relación con la motivación). Motivación y satisfacción laboral (elementos; causas y consecuencias de la desmotivación y la insatisfacción laboral). Corrientes teóricas de la motivación (perspectivas sugeridas: Frederick Winslow Taylor, Elthon Mayo, Douglas McGregor y Frederick Herzberg). Técnicas de motivación y automotivación laboral. La Teoría de la Equidad Laboral de John Stacey Adams			
Método de Formación: Fuera del puesto.		Técnica de Formación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. en Psicología o en Sociología).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

			
			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 1 Programa de Talleres de Formación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (38) Horas académicas.			
Tema N° 1.5 Nombre: Valores Organizacionales. Duración del Tema: 6 horas (2 h/d - 3 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Identificar los valores organizacionales que fundamentan las bases del entorno profesional y fortalecer los principios morales y éticos de los participantes, concientizando sobre la importancia de lograr la cohesión de los valores personales con los valores organizacionales en la cotidianidad laboral, y a su vez, creando las bases para relaciones interpersonales más prosperas.			
Contenido: ¿Qué son los valores?, ¿De dónde surgen los valores y cuál es su importancia?, ¿Cuáles son los valores habituales en la cotidianidad de una institución pública? Relación entre valores y orgullo. La importancia de lograr una adecuada cohesión entre los valores personales y los valores organizacionales. Diferencias entre el compromiso institucional y los valores organizacionales.			
Método de Formación: Fuera del puesto.		Técnica de Formación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. En Sociología).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

 Gobierno Bolivariano de Venezuela			
 Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 1 Programa de Talleres de Formación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (38) Horas académicas.			
Tema N° 1.6 Nombre: Comunicación Asertiva. Duración del Tema: 4 horas (2 h/d - 2 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Incentivar el desarrollo de formas de expresión basadas en la sensibilización comunicacional a través de la asertividad, para establecer y fortalecer lazos de confianza y cooperación en el entorno laboral.			
Contenido: ¿Qué es la Comunicación y cuáles son sus elementos? ¿Cuáles son los niveles de la comunicación? ¿Qué son las barreras comunicacionales y a qué se deben? ¿Qué es la comunicación efectiva y cuáles son sus niveles? Importancia de lograr el balance adecuado entre ser un buen emisor y receptor de mensajes. Estilos de conducta básicos en la naturaleza humana (sumiso, asertivo y agresivo). ¿Qué es la asertividad?, ¿Qué se entiende por comunicación asertiva?, Ventajas de la comunicación asertiva.			
Método de Formación: Fuera del puesto.		Técnica de Formación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. En Psicología o en sociología).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

 Gobierno Bolivariano de Venezuela			
 Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 1 Programa de Talleres de Formación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (38) Horas académicas.			
Tema N° 1.7 Nombre: Relaciones Interpersonales. Duración del Tema: 4 horas (2 h/d - 2 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Incentivar la integración y la cooperación grupal de las personas en el entorno laboral, mediante el desarrollo de habilidades conductuales, orientadas a fortalecer la calidad de la relaciones interpersonales.			
Contenido: Relaciones Interpersonales: ¿Por qué y para qué se propician? Elementos y características de las relaciones interpersonales saludables. Sugerencias para mejorar las relaciones interpersonales. ¿Cómo restaurar una relación interpersonal deteriorada?			
Método de Formación: Fuera del puesto.		Técnica de Formación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. En Psicología).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

MÓDULO N° 2
CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS
GERENCIALES

El desarrollo del módulo número dos (2) pretende Capacitar a los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná, del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo, en los aspectos ligados a los conocimientos y corrientes teóricas enmarcadas dentro de las nociones básicas del talento gerencial como lo son la planificación estratégica, la supervisión y el liderazgo; siempre direccionando el proceso de capacitación hacia la conjugación de los conocimientos y habilidades específicas poseídas por cada uno de los profesionales participantes, en sus respectivas especialidades, con las competencias más adecuadas para administrar el trabajo grupal como supervisor y como líder.

			
			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 2 Programa de Cursos de Capacitación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (20) Horas académicas.			
Tema N° 2.1 Nombre: Supervisión y Liderazgo. Duración del Tema: 10 horas (2 h/d - 5 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios en relación a los aspectos de la Supervisión y el Liderazgo, para desarrollar y/o afianzar en éstos, destrezas y habilidades que les permitan asumir funciones de planificación, dirección, organización, evaluación y control de equipos o grupos de trabajo dentro de la organización en pro de la efectividad en el alcance de los objetivos.			
Contenido: Fundamentos de la Supervisión (Concepto, características, objetivos, tipos e importancia). El Rol del Supervisor tradicional y el del siglo XXI (funciones y responsabilidades). Áreas de desempeño del Rol Supervisorio (Planificación, organización, dirección, evaluación y control). Métodos y Técnicas para la supervisión. Fundamentos del Liderazgo (Concepto, características, objetivos, tipos e importancia). Competencias de un Líder. Cualidades de un Liderazgo efectivo. ¿Cómo demostrar el liderazgo, asumirlo y conservarlo? Relación entre la Supervisión y el Liderazgo (comparación y diferencias)			
Método de Capacitación: Fuera del puesto.		Técnica de Capacitación: Curso.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. en Gerencia de Recursos Humanos, Administración o Sociología).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

 <p>Gobierno Bolivariano de Venezuela</p>			
 <p>Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo</p>			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 2 Programa de Cursos de Capacitación para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (20) Horas académicas.			
Tema N° 2.2 Nombre: Planificación Estratégica. Duración del Tema: 10 horas (2 h/d - 5 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Capacitar a los participantes para que desarrollen habilidades que les permitan elaborar, programar, ejecutar y evaluar planificaciones estratégicas adaptadas a las necesidades institucionales; mediante la difusión de conocimientos y técnicas básicas a los fines descritos.			
Contenido: ¿Qué es la Planificación? Tipos de Planificación. ¿Qué es una Estrategia y cuál es su Papel Dentro del Proceso Administrativo? Fundamentos de la Planificación Estratégica (Concepto, características, funciones, principios, etapas, proceso y modelos). Herramientas y Técnicas para el Desarrollo de una Planificación Estratégica Efectiva. Formulación de Objetivos Estratégicos. Importancia de la Planificación Estratégica para el Proceso Gerencial y para la Efectividad de la Organización. La Planificación Estratégica en la Administración Pública y Privada (comparación).			
Método de Capacitación: Fuera del puesto.		Técnica de Capacitación: Curso.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. en Gerencia de Recursos Humanos o en Administración).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

MODULO N° 3
ADiestRAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS
GERENCIALES

El módulo número 3 del presente programa enfatiza el desarrollo de las habilidades que los funcionarios y funcionarias deben dominar para ejercer las actividades inherentes a las responsabilidades derivadas del rol de líderes de grupo. En esta etapa predomina el “hacer”, justo como el elemento que va a dictar los lineamientos más adecuados para asumir el control y la coordinación del trabajo de los supervisados, siempre en miras de establecer parámetros y protocolos que respeten las normativas institucionales, personales, morales y éticas de los trabajadores.

			
			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 3			
Programa de Talleres de Adiestramiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (26) Horas académicas.			
Tema N° 3.1 Nombre: Oratoria.		Duración del Tema: 10 horas (2 h/d - 5 días) N° de Participantes: 32	
Objetivo General: Proporcionar a los participantes, los principios y herramientas necesarias que los conlleven a comunicar asertiva y efectivamente sus ideas, incentivando en ellos el flujo de capacidades de persuasión e influencia desde un punto de vista ético, a través de su discurso tanto en lo corporal como en lo lingüístico, a fin de favorecer su desarrollo individual y profesional; y en función de contribuir con competitividad y la imagen pública de la organización.			
Contenido: Uso Adecuado de la Voz. Articulación, Dicción y Pronunciación. Producción del Discurso Oral (contenido/estructura) y Preparación de la Presentación. Pasos para una Presentación Exitosa. Control de los Nervios y Manejo de la Ansiedad. Interacción con el Público (intercambio de preguntas y respuestas) y Manejo de Situaciones Inesperadas. Relaciones con los Interlocutores: Imagen Personal y Cortesía al Hablar. Sincronización del Lenguaje Corporal: La Gestualidad y el Uso Adecuado de la Palabra Hablada para la Coherencia Discursiva. El Uso Correcto de la Empatía y la Persuasión para Lograr la Atención e Influencia Deseada.			
Método de Capacitación: Fuera del puesto.		Técnica de Capacitación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. en Castellano y Literatura o Locutor).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, laptop, cornetas y video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

			
			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MÓDULO N° 3 Programa de Talleres de Adiestramiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (26) Horas académicas.			
Tema N° 3.2 Nombre: Dinámica de Grupos (El Gerente como Facilitador de Grupos) Duración del Tema: 8 horas (2 h/d - 4 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Proporcionar técnicas de dinámica de grupos que permitan obtener información sobre los procesos sociales de las personas, con la finalidad de simplificar la planificación de las estrategias más adecuadas, por parte de los gerentes, líderes, supervisores y afines, para lograr la integración de las mismas, en equipos de trabajo eficientes.			
Contenido: El Grupo y sus Características (objetivos comunes, cohesión, normas, comunicación y empatía). Definición de Roles en el Grupo. Técnicas para el Manejo de Grupos. ¿Qué son Dinámicas de Grupo y Cuáles son sus Finalidades? ¿Cómo Pueden las Dinámicas Transformar a un Grupo de Trabajo en un Equipo de Trabajo? Tipos de Dinámicas (dinámicas de relajación, integración, animación, concentración, comunicación entre otras). Presentación y Práctica de Algunas Dinámicas Comunes.			
Método de Capacitación: Fuera del puesto.		Técnica de Capacitación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. en Sociología, en Gerencia de Recursos Humanos o en Administración).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

 <p>Gobierno Bolivariano de Venezuela</p>			
 <p>Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo</p>			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO			
MODULO N° 3 Programa de Talleres de Adiestramiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales Duración: (26) Horas académicas.			
Tema N° 3.3 Nombre: Técnicas y Procedimientos para el Manejo de Conflictos Laborales. Duración del Tema: 8 horas (2 h/d - 4 días) N° de Participantes: 32			
Objetivo General: Establecer técnicas y procedimientos que, desde una perspectiva reflexiva y analítica, permitan a los participantes identificar focos generadores de conflictos y su correcto manejo para la gestión de soluciones productivas.			
Contenido: Conflictos Laborales: fundamentos teóricos (Concepto, características, causas, consecuencias, etapas de desarrollo y tipos.). Análisis del Conflicto. Técnicas y Procedimientos para la Resolución de los Conflictos: La Negociación y sus Etapas. El Gerente como Mediador Imparcial. Características de un Buen Acuerdo. ¿Cómo Evitar los Conflictos Laborales?			
Método de Capacitación: Fuera del puesto.		Técnica de Capacitación: Taller.	
Recursos			
Recursos Humanos: Facilitador (Licdo. en Gerencia de Recursos Humanos o en Administración).	Recursos Materiales: Lápices, bolígrafos, libreta de notas, trípticos y otros materiales de apoyo, video beam, pizarra acrílica.	Recursos Económicos (Presupuesto): A juicio de la institución.	Recursos Institucionales: Empresas públicas o privadas.
Observaciones:			

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO
PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS
FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL
CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA
ENERGÍA Y PETRÓLEO**

Finalmente se halla la fase evaluativa de la totalidad del programa de entrenamiento descrito. En esta etapa, se procura determinar los niveles de efectividad alcanzados luego de haber culminado el ciclo didáctico. En este punto, el criterio de evaluación seleccionado, por estar más acorde a las necesidades del programa, fue el de las “Reacciones” (criterio precedentemente citado de Bohlander y Snell). En vista de lo descrito, la valoración del programa será estimada bajo el siguiente modelo evaluativo:

 Gobierno Bolivariano de Venezuela					
 Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo		 Venezuela			
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO					
EVALUACIÓN Evaluación del Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales de los funcionarios de las oficinas de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo Duración del Programa: 84 Horas académicas					
Nombre: Evaluación del Programa de Entrenamiento. Duración de la Evaluación: 15 min.					
Fecha: ____/____/____	Institución Didáctica: _____	Facilitador (a): _____			
INSTRUCCIONES DE LLENADO Esta evaluación es anónima. Marque con una “X” el cuadro que corresponde al valor que Ud. le otorga a cada aspecto evaluado, de acuerdo a la siguiente escala: 4. MUY BUENO 3. BUENO 2. REGULAR 1. MALO					
		4	3	2	1
A.- SOBRE LA CAPACITACIÓN EN GENERAL.					
Cumplimiento de los objetivos de la capacitación.					
El contenido satisface sus expectativas.					
El tiempo utilizado es suficiente para esta capacitación.					
Lo aprendido es aplicable a situaciones concretas de su trabajo.					
B. SOBRE EL DESEMPEÑO DEL CAPACITADOR.					
Nivel de conocimiento de la materia.					
Claridad de la exposición del contenido.					
Fomenta la motivación y participación del grupo.					
Puntualidad del (a) facilitador (a).					

C.- SOBRE LA METODOLOGÍA Y LOS RECURSOS UTILIZADOS.				
Cumplimiento del cronograma en función del tiempo.				
Calidad del material de apoyo y los recursos didácticos entregados.				
Condiciones físicas y ambientales del salón.				
Calidad de los refrigerios.				
Calidad de los recursos audiovisuales.				
<p>¿LE GUSTARÍA ASISTIR A OTRA CAPACITACIÓN IMPARTIDA POR LA MISMA INSTITUCIÓN DIDÁCTICA Y/O FACILITADOR (A)?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>¿POR QUÉ?</p> <p>R: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p>SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Alles, M. (2005). **5 Pasos para transformar una oficina de Personal en un área de Recursos Humanos**. 1era. edición. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Arias, F. (2006). **Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis & Proyectos de Investigación**. 3ra. Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales**. 2da Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Bohlander G. y Snell S. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. Décima cuarta Edición. Editorial CENGAGE Learning. Ciudad de México.
- Dessler G. y Varela R. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. Enfoque Latinoamericano. Editorial Pearson. Ciudad de México.
- Guerrero, O. (2004). **Gerencia Pública. Una Aproximación Plural**. Facultad de Ciencias Políticas Y Sociales. UNAM. Primera edición. México. D. F.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Pearson Prentice- Hall. 6ta Edición. México.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Pearson Prentice- Hall. 9na Edición. México.
- Porret, M. (2010). **Gestión de Personas. Manual para la Gestión de Capital Humano en las Organizaciones**. 4ta. Edición. ESIC Editorial. Madrid.
- Rodríguez, R. (2006). **Gestión de la Formación. Importancia de la Formación en el Ámbito Empresarial Actual**. 1era Edición. Ideas propias Editorial. Vigo, España.

- Rodríguez V. (2006). **Dirección Moderna de Organizaciones**. 1era edición. Editorial THOMSON. Ciudad de Mexico.
- Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación. “Nueva Edición Actualizada”**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Siliceo, A. (2004). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. 4ta. Edición. Noriega Editores. Editorial Limusa, S.A. Ciudad de México.

PÁGINAS WEB

- Alles, M. (2006). **Desempeño Por Competencias. Evaluación de 360°**. [Libro en línea].
<http://books.google.co.ve/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consultado: 03 de Agosto de 2013).
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2011). [Página web en línea]. Disponible en:
<http://www.asambleanacional.gov.ve/>. (Consultado el 13 de junio de 2013)
- Betancourt, R. (s/f). **Entrenamiento de Recursos Humanos**. [Documento en Línea]. www.monografias.com. (Consultado el 7 de julio de 2011)
- Castillo, J. (2006). **Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad**. [Libro en línea].
http://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
 (Consultado: 15 de Junio de 2011).
- Chiang M.; Martin J. y Nuñez A. (2010). **Relaciones Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral**. [Libro en línea].
http://books.google.co.ve/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false. (Consultado: 03 de Agosto de 2013).
- Contreras, C. (2001). **Entrenamiento o Adiestramiento**. Documento en línea. www.monografias.com. (Consultado: 20 de enero de 2012).
- Contreras, J. (2010). **Desarrollo de Gerentes**. miaulavirtual.com. [Revista en línea]. www.josecontreras.net/rechum/apuntes.htm. (Consultado el 10 de junio de 2011)

- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) (s/f). [Página web en línea]. <http://www.rae.es./rae.htm>. (Consultado el 20 de Abril de 2013)
- Esterkin, J. (2007). **Siete Características de un Líder Exitoso**. [Revista en línea]. <http://iaap.wordpress.com/2007/07/16/siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/>. (Consultado el 19 de marzo de 2012)
- Fuster-Fabra, F. (2008). **Un Equipo a Tiempo**. [Libro en línea]. http://books.google.co.ve/books?id=ItPF932-XBEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 10 de marzo de 2012)
- Meggison, L.; Mosley, D. y Pietri P. (2005). **Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación** [Libro en línea]. http://books.google.co.ve/books?id=umXR5KtM4jsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 11 de marzo de 2012).
- Mercado, S. (2002). **Administración Aplicada. Teoría y Práctica** [Libro en línea] http://books.google.co.ve/books?id=easSVhVuV0sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 15 de marzo de 2012).
- Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería. (2008) [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.menpet.gob.ve/>. (Consultado el 17 de febrero de 2011)
- Musitu, G., Herrero, J. y Otros, (2004). **Introducción a la psicología comunitaria**. [Libro en línea]. <http://books.google.co.ve/books?id=jMQSEPBlblkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consultado: 03 de Agosto de 2013).
- Payeras, J. (2004). **Coaching Y Liderazgo Para Directivos Interesados En Incrementar Sus Resultados**. [Libro en línea]. http://books.google.co.ve/books?id=Knut4AhyO5MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 3 de agosto de 2013)

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). **Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones** [Libro en línea]. http://books.google.co.ve/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 11 de marzo de 2012).

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. [Libro en línea]. <http://books.google.co.ve/books?id=YPI-InmORdgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consultado el 3 de agosto de 2013)

Rodríguez, V. (2007). **Administración Moderna de Personal**. [Libro en línea]. [http://books.google.co.ve/books?id=rRPAPT_pExoC&printsec=frontcover&dq=Rodriguez+V.+<2007>+administraci%C3%B3n+moderna+de+personal&hl=es&sa=X&ei=ixLxUI2nHYmi8QTf-4GoCw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Rodriguez%20V.%20\(2007\)%20administraci%C3%B3n%20moderna%20de%20personal&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=rRPAPT_pExoC&printsec=frontcover&dq=Rodriguez+V.+<2007>+administraci%C3%B3n+moderna+de+personal&hl=es&sa=X&ei=ixLxUI2nHYmi8QTf-4GoCw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Rodriguez%20V.%20(2007)%20administraci%C3%B3n%20moderna%20de%20personal&f=false). (Consultado el 16 de marzo de 2012).

Soria, V. (2004). **Relaciones Humanas**. [Libro en línea]. <http://books.google.co.ve/books?id=xl-mNgBmlfsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consultado el 3 de agosto de 2013)

Veras M. y Cuello C. (2006). **Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005**. [Libro en línea]. <http://books.google.co.ve/books?id=L6IZd1ykjoAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consultado el 10 de mayo de 2011)

LEYES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 del 24 de Abril de 2000.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 del 06 de Septiembre de 2002.

ANEXOS



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Ciencias Sociales
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

Cumaná, junio de 2012

Estimada profesora.

Reciba usted un cordial saludo.

Mediante el presente comunicado, remito el modelo del instrumento tentativo a aplicar entre los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, con motivo de la recolección de datos del trabajo de investigación intitulado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO (MENPET), CUMANÁ 2011-2012”**, llevado a cabo por el bachiller Manuel Márquez, C.I. 17.540.182, para solicitar su revisión.

En este sentido, para el desarrollo de la investigación señalada, como basamentos primordiales, fueron establecidos los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (DRC Menpet), Cumaná, Estado Sucre, Año 2011-2012.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Detectar las necesidades de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales para los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.
- Indagar los aspectos inherentes al talento gerencial para un programa de entrenamiento dirigido a los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.
- Definir la estructura y contenido del programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.
- Diseñar un programa de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales en los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo.

Agradeciendo su pronta respuesta.

Atm. Br. Manuel Márquez

C.I. 17.540.182



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Ciencias Sociales
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

Estimado(a) Funcionario(a) de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo:

Me permito solicitar su colaboración para que responda el presente instrumento de recolección de información, a efecto de cumplir con la metodología requerida para elaborar la investigación intitulada: **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO (MENPET), CUMANÁ 2011-2012**

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes enunciados y responda marcando con una “X” dentro de los paréntesis, la o las respuestas que considere más adecuadas dentro de las opciones especificadas según sea su opinión. En el caso de las preguntas que denoten respuestas abiertas, señalar sus consideraciones de manera breve, precisa y objetiva, con letra clara y legible, en el espacio indicado.

NOTA: Es importante resaltar que la información que usted suministre, será utilizada de forma confidencial y anónima, destinada únicamente para los fines del estudio señalado. Por lo tanto, se requiere su mayor objetividad.

CUESTIONARIO

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CUMANÁ DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO (MENPET), CUMANÁ 2011-2012

1.- ¿Conoce usted las habilidades que debe poseer un gerente o líder de grupo en la organización?

Si () No ()

1.2.- Si su respuesta es afirmativa, responda si estas habilidades deben ser:

- Habilidades Técnicas (conocimientos sobre procesos, procedimientos y deberes en el campo de la administración de personal): ()
- Habilidades Conceptuales (fundamentos teóricos sobre el área de la administración de personal): ()
- Habilidades Humanas (dominio de destrezas interpersonales): ()
- Todas las Anteriores: ()
- Ninguna de las Anteriores: ()

2.- El líder de grupo en la oficina donde usted se desempeña cumple las funciones de:

- Dirección: ()
- Orientación: ()
- Motivación: ()
- Supervisión: ()
- Ninguna de las Anteriores: ()
- Otras: ()

En el caso de haber elegido la opción “Otras”, identifíquelas a continuación:

3.- Señale algunas habilidades que deben poseer los gerentes o líderes de grupo en la organización donde labora:

- Conocer sobre el trabajo del personal a su cargo: ()
- Capacidad para asumir liderazgo: ()
- Destreza y fluidez en la comunicación interpersonal: ()
- Dominio de técnicas de supervisión: ()
- Gestión eficiente de grupos: ()
- Ninguna de las Anteriores: ()
- Otras: (), Indíquelas:

4.- Cree usted que los actuales líderes de grupo han realizado sus funciones de una forma:

- Eficiente: ()
- Regular: ()
- Deficiente: ()

5.- ¿Siente usted que reúne los conocimientos y las condiciones técnicas y humanas, para cumplir funciones gerenciales o de líderes de grupo en la oficina donde labora?

Si: () No: ()

Razone su respuesta:

6.- ¿Ha desempeñado usted el rol de líder de grupo en la oficina donde labora?

Si: () No: ()

6.1.- Si su respuesta es afirmativa, indique que tipo de funciones ha ejercido para el manejo del personal a su cargo:

7.- ¿Cuáles de los siguientes valores fomentan con mayor frecuencia los actuales líderes de grupo?

- | | | | |
|-----------------|-----|-----------------------------|-----|
| ➤ Honestidad | () | ➤ Confianza | () |
| ➤ Perseverancia | () | ➤ Todas las anteriores | () |
| ➤ Lealtad | () | ➤ Ninguna de las anteriores | () |
| ➤ Respeto | () | | |

8.- ¿Los actuales líderes de grupo motivan el trabajo en equipo?

- Siempre: ()
- A veces: ()
- Nunca: ()

9.- ¿Los actuales líderes de grupo prestan atención a las opiniones del personal a su cargo?

- Siempre: ()
- A veces: ()
- Nunca: ()

10.- ¿Los actuales líderes de grupo plantean iniciativas creativas e innovadoras para el desarrollo de las actividades individuales y actividades grupales?

- Siempre: ()
- A veces: ()
- Nunca: ()

11.- ¿Cree necesario que el personal reciba Entrenamiento sobre Desarrollo de Talentos Gerenciales para llevar a cabo las funciones de líderes de grupo en la organización?

Si: () No: ()

11.1.- Si su respuesta es afirmativa, indique: ¿sobre qué aspectos de la instrucción debe estar basado el Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo?

- En base a las cualidades que debe poseer el gerente o líder de grupo (el SER): ()
- En base a los conocimientos que debe poseer el gerente o líder de grupo (el SABER): ()
- En base a las acciones que debe realizar el gerente o líder de grupo (el HACER): ()
- En base a todas las anteriores: ()

12.- Según su opinión: ¿Qué temáticas deben ser tratadas en el Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales, de los funcionarios de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del poder popular para la Energía y Petróleo?

13.- ¿Considera usted que participar en un Programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales, fortalecería su formación profesional como líder de grupo?

Si: () No: ()

13.1.- Si su respuesta es afirmativa, ¿cree que su motivación personal y profesional se verían en aumento?

Si: () No: ()

Agradeciendo su valiosa colaboración.

Atentamente

Br. Manuel Márquez

MUCHAS GRACIAS...

HOJA DE METADATOS

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

Título	Propuesta de un programa de entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales de los Funcionarios de las Oficinas de la Dirección Regional Cumaná del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET), Cumaná 2011-2012.
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Márquez R. Manuel J.	CVLAC	17.540.182
	e-mail	marquezmjr@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Entrenamiento, Talento Gerencial, Adiestramiento, Formación y Capacitación,
Gestión de Personal

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

En la actualidad son cada vez más amplias las expectativas de los empleadores a la hora de buscar cualidades en los aspirantes a ingresar a los puestos de trabajo vacantes en las organizaciones; por lo general, se examinan los atributos que los individuos deben poseer para asumir distintas responsabilidades y retos dentro de la organización, a pesar de la especialidad profesional que ostentan. Sin embargo, no siempre se logra satisfacer a cabalidad el reclutamiento de los perfiles solicitados, por lo cual, dentro de los planes de desarrollo de personal utilizados en las instituciones, se suele prestar formación al personal en distintas áreas cognitivas que conlleven al mejor desempeño de sus tareas. En relación a esto, se elaboró un estudio en la Dirección Regional Cumaná del Ministerio de Energía y Petróleo, para determinar las necesidades de entrenamiento para el desarrollo de talentos gerenciales de los funcionarios que allí laboran. En virtud de la designación de funciones inherentes a la gestión de personal, mediante el nombramiento de “líderes de grupo” en sus distintas oficinas. De esta manera, los participantes de este estudio prestaron su colaboración expresando sus impresiones acerca del tema en cuestión, logrando corroborarse una serie de insuficiencias formativas, necesarias a la hora de desempeñar sus actuaciones, las cuales pueden ser solventadas con la aplicación de un programa de Entrenamiento para el Desarrollo de Talentos Gerenciales basados en los aspectos de una preparación integral como lo son el Ser, el Saber y el Hacer.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
MORALES BOADA, ANNELYS CRISTINA	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.703.257
	e-mail	
	e-mail	
GAMBOA BRITO, LORENA DEL CARMEN	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	16.703.486
	e-mail	gestionrrhh2@hotmail.com
	e-mail	
LEONET, LUIS	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	luisleonet@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2013	10	08
------	----	----

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-MaquezManuel.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial : Nacional (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Para Optar al Titulo de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

Gerencia de Recursos Humanos

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

Universidad de Oriente

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Martínez*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cunele
Secretario

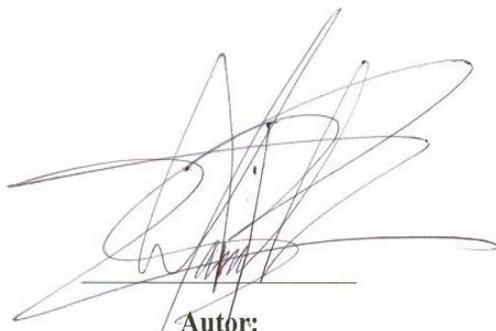


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/maruja

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

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

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Autor:

Br. Manuel José Márquez Rodríguez

A handwritten signature in black ink, featuring a large initial 'P' and several loops, positioned above a horizontal line.

Asesora Académica:

Prof. Annelys Cristina Morales Boada