

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual, sufre grandes transformaciones en aspectos diversos, entre los cuales destaca el social-económico, donde la función gerencial especialmente en el contexto de la administración pública debe asumir conductas caracterizadas por la flexibilización de las funciones administrativas que cumple para abrir espacios a nuevas formas de planificación del trabajo.

Por consiguiente, en algunas organizaciones públicas en Venezuela, suelen presentarse una serie de contradicciones y conflictos, que se ponen de manifiesto, desde el diseño de sus políticas de formación gerencial y estrategias operativas hasta la implantación y seguimiento de las mismas, dando como resultado una baja eficiencia y productividad en estos organismos gubernamentales.

Desde esta perspectiva, la dinámica de los tiempos modernos exige por parte de los líderes de las organizaciones, contar con una serie de actitudes y habilidades, que les sean competitivas a la realidad presente de estas, y que a la vez permitan garantizar al talento humano, el cumplimiento de las actividades y el éxito de los objetivos institucionales previstos.

En ese sentido, la formación gerencial constituye un medio a los fines que los diversos procesos organizacionales, especialmente la planificación con el fin de estimular y profundizar la identificación del talento humano con los objetivos y valores organizacionales, estimulando de esa forma el compromiso de éstos con la visión y misión de las instituciones, de manera que vean y acepten la misma como parte importante de sus vidas.

De allí, surge el presente estudio, cuyo objetivo es Desarrollar un Modelo de Formación Gerencial para Mejorar la Planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, el mismo, desde el plano metodológico es una investigación aplicada, descriptiva, de campo no

experimental, lo que es de importancia, por cuanto toda institución opera en un contexto cambiante cuyos problemas en ocasiones no son afrontados con éxitos debido a la ausencia de algunos aspectos ofrecidos en una constante y adecuada formación gerencial, viéndose ello reflejado en la forma de planificar, lo cual puede asociarse a que no existen políticas de formación o bien al fenómeno de la resistencia al cambio.

A tal efecto, el estudio presentado se estructura en cinco capítulos a describir seguidamente: Capítulo I, donde se presenta el problema, los objetivos, la justificación de la investigación y los alcances de la misma. Capítulo II, Marco Teórico: Se abordan y analizan trabajos previos recientes relacionados con el tema bajo estudio, así como diversas teorías, principios y conceptos de interés y la normativa legal que regula la materia, así como la Operacionalización de las variables.

El Capítulo III, Marco Metodológico: Se detalla la metodología utilizada o los diversos métodos involucrados en la ejecución del estudio: tipo y diseño de investigación; población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, validez y confiabilidad del instrumento, prueba piloto. El Capítulo IV, Presentación y Análisis de Resultados: Se inicia con la relación de los procedimientos metodológicos efectuados para el tratamiento de los hallazgos obtenidos, para luego presentarlos conforme a los objetivos trazados, además de Conclusiones y Recomendaciones: Se describe el logro del estudio en función de los objetivos, para luego elaborar las sugerencias que se estiman pertinentes para dar solución efectiva a la problemática detectada y finalmente, El Capítulo V, donde se presenta el modelo desarrollado y aplicado, desarrollo, aplicación y evaluación del Modelo de Formación Gerencial, referencias bibliográficas y los anexos generados durante el proceso investigativo.

CAPÍTULO I

1. El Problema

1.1 Planteamiento del Problema

La gerencia enfrenta en el presente la posibilidad de adaptarse ante los nuevos retos, por consiguiente, adecuarse implica asumir una visión holística e incorporación de nuevos conocimientos acordes con las realidades para direccionar los cambios, enfrentar responsabilidades ante constantes desafíos donde se incorporan variables que deben abordarse con rapidez y evitando improvisaciones que pueden generar demoras, con la finalidad de dar respuesta a inquietudes propias de las organizaciones y por consiguiente, del talento humano.

De esa forma, es menester la formación permanente producto de la ampliación de las fronteras del conocimiento, profundizando en dar respuesta a las exigencias presentes y futuras, aplicable al continuo proceso de desarrollo gerencial tendiente a la combinación del desarrollo de las habilidades para dirigir la responsabilidad social y el impacto del cambio rápido e imprevisible con la racionalidad de los procesos administrativos. Al respecto, refiere Villegas (2008):

La formación gerencial ha tenido cambios graduales, desde Taylor hasta la actualidad, al extremo de que se han venido implementando teorías que han hecho posibles avanzar del método científico racional hacia las redes de cooperación interinstitucional. Los tejidos corporativos representados por la combinación de capacidades múltiples, conocimientos en diversas áreas y en fin de la simbiosis del líder-gerente en función al contexto en el cual se desenvuelva la organización (p. 123)

Del mismo modo, el plano gerencial de la administración pública venezolana no escapa de la búsqueda para optimizar dicha capacidad e

implementar diferentes modelos administrativos, entre ellos pueden citarse el *outsourcing* o subcontratación de terceros, el *benchmarking* o emulación estratégica, el control de la calidad en sus diversas formas; pero realmente no se ha planteado realizar una revisión de la realidad en las organizaciones venezolanas.

Vale señalar, que estudios llevados a cabo por Naim y Piñango (2000), evidenciaron la necesidad de abordar la realidad institucional venezolana con la finalidad de generar teorías acordes con la detección de fortalezas y debilidades organizacionales, es decir, establecer investigaciones alrededor de una pertinencia local, puesto que los resultados arrojaron que un alto índice de empresarios no poseía formación profesional para la conducción organizacional, haciendo hincapié en el término de gerente empírico o persona que se guía por su conocimiento, experiencias vividas para conducir el grupo, por lo que puede actuar de forma innata y puede ser eficiente o deficiente por no tener los conocimientos.

Es evidente, que la formación gerencial, es un tema que cobra cada día importancia a nivel nacional, y se plantea de manera enfática la necesidad de instaurar un nuevo tipo de liderazgo, capaz de promover y consolidar las transformaciones que exige una administración pública moderna, al amparo de una gestión innovadora, participativa, eficiente y profesional, en efecto, las autoridades de las instituciones y servicios públicos deben estar dotadas de las capacidades, talento, atribuciones y legitimidad necesarias para el ejercicio de ese rol.

De allí, en el contexto de la gestión pública, cada organización debe responder al papel del Estado como ente macro-jurídico y político es el de diseñar, formular, ejecutar, controlar, evaluar y rendir cuentas del éxito o del fracaso de sus políticas macroeconómicas y sociales, de esa manera, la gerencia en cada una de las organizaciones debe canalizar acciones a través de la planificación, teniendo siempre a la organización del trabajo colectivo a

través de la razonable decisión de las tareas y la combinación de los medios que permitan tomar decisiones adecuadas.

Así, el reto es establecer mecanismos dirigidos a garantizar en un mejor desempeño dentro de la administración pública, lo cual está consagrado en el estatuto de la función pública donde está establecido que el desarrollo del personal que forma parte de la estructura estatal, se logrará mediante la formación y capacitación técnico, profesional y moral.

Por consiguiente, gerenciar como actividad implica ciertas funciones que constituyen el proceso único de la administración, formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control, existiendo entre éstos cierta interdependencia a los fines de lograr que las actividades organizacionales se realicen eficientemente, con otras personas y por medio de ellas y en cualquier ámbito de organizacional sea público o privado. Tal como señala, Cárdenas (2013):

El proceso en el plano de la administración abarca formular planes conforme a las necesidades de la organización, acorde a las exigencias del mercado y a la realidad nacional, de tal forma que está en capacidad de adecuar de manera integral las diferentes áreas de la organización a los cambios internos y externos; dominando efectivamente los procesos administrativos (p.1)

Es por ello, que la formación gerencial representa un factor clave la planificación de las organizaciones públicas venezolanas, en virtud que las misma debe responder de forma sistemática a las políticas de desarrollo de la nación y sería erróneo improvisar la materialización de las mismas, que necesariamente exigen una gerencia con enfoque holístico y sistemático a la hora de planificar, tanto las estrategias como los planes tácticos derivados de los anteriores, teniendo como fuente la misión y visión institucional.

Sin embargo, en la actualidad de la administración pública venezolana suelen presentarse actitudes gerenciales que denotan improvisación así

como temor a la delegación de autoridad hacia los colaboradores, con cierto predominio de expresiones externas de *status*, permitiendo inferir cierta deficiencia en la capacidad para enfrentar situaciones y problemas, lo cual puede asociarse a la carencia de experiencia o escaso conocimiento de los paradigmas administrativos y/o normas jurídicas que condicionan las decisiones.

Específicamente, en el INCES de San Carlos-Cojedes, según la apreciación de algunas personas que laboran en la misma, existe cierta debilidad gerencial que no favorece el desarrollo de planificación en la División de Talento Humanos en armonía con el servicio que ofrece la organización, por consiguiente, lo anterior puede asociarse a la falta de involucrar la participación del talento humano, siendo además la formación gerencial un factor clave para propiciar que así sea.

A partir de lo antes expuesto, se desarrolla el presente estudio que tiene como objetivo proponer un modelo la formación gerencial para mejorar la planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, por lo que se toma como una investigación aplicada, descriptiva, de campo, siendo de gran importancia debido a que se enfatiza la necesidad de construir un liderazgo ó gerencia, basada tanto en el conocimiento como en el humanismo así como valores centrados en el hombre.

Del mismo modo, donde participen tanto gerentes como el talento humano en general, porque será lo que permitirá construir dirigir al personal dentro de la excelencia necesaria para obtener como resultado el éxito integral de todos los que integran cada una de las organizaciones de la administración pública venezolana y especialmente en el INCES en San Carlos-Cojedes, permitiendo así el desarrollo de un proceso de planificación que satisfaga plenamente a los clientes, proveedores, talento humano y todos aquellos relacionados, directa ó indirectamente, con la organización.

Desde esa perspectiva, se plantearon como interrogantes: ¿Cómo se cumple en la actualidad la formación gerencial en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes? ¿Cuál es el desarrollo de la planificación en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes? ¿Qué modelo de formación gerencial sería el ideal para aplicar en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes? ¿Cómo se evaluaría el modelo de formación gerencial en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

- Desarrollar un modelo de formación gerencial para mejora de la planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, estado Cojedes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el cumplimiento en la actualidad la formación gerencial en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes.
- Determinar el desarrollo de la planificación en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes.
- Aplicar un modelo de formación gerencial para mejorar la planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos-Cojedes.
- Evaluar a través de juicio de expertos la aplicación del modelo de formación gerencial para mejorar la planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación, tiene como objetivo Proponer desarrollar un modelo de formación gerencial para mejorar la planificación en la División de

Talento Humanos del INCES-San Carlos, cabe destacar que la misma está enmarcada en la líneas de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), específicamente en el Área Ciencias Económicas y Sociales concretada en Gerencia Empresarial y Social; siendo de importancia en vista que contribuye desde el punto de vista administrativo, ante las necesidades existentes de una formación gerencial transdisciplinaria, enmarcada en una visión compartida hacia el manejo de una serie de conceptos y elementos prácticos que permitan el abordaje efectivo en el desarrollo de la planificación en la División de Talento Humanos del INCES-San Carlos-Cojedes.

En el aspecto teórico, servirá de antecedentes a otros estudios al igual que aportará elementos teóricos conceptuales para abordar la temática desde un nuevo enfoque según la intencionalidad de los investigadores. Asimismo, se justifica en lo institucional, aportando elementos que orientan las exigencias de los procesos de dicha organización pública en función a la constante formación gerencial fortaleciendo así, la confianza en las operaciones de las organizaciones y en consecuencia la imagen institucional.

En la proyección personal, deja abierto un espacio de reflexión tanto individual como grupalmente, sobre la práctica gerencial lo que conduce a identificar errores e insuficiencias y aplicar medidas correctivas apropiadas para mejorar lo necesario.

En lo social, contribuye a la canalización de los Talentos disponibles para el desarrollo de las acciones educativas de forma oportuna y eficiente, así como en lo cultural repercutirá de forma positiva puesto que el factor clave de la institución es la formación del talento humano, si se toma en cuenta que cada una de las acciones gerenciales del INCES debe responder a las políticas educativas del Estado Cojedes, como programas de atención social dirigidos a la ejecución de proyectos especiales, en materia de capacitación y asistencia técnica, en el marco de la Economía Comunal.

1.4 Alcances y Limitaciones

La presente investigación tendrá como relevancia que a partir de los resultados se podrá tener una visión general sobre cómo en la administración pública se asume y debe asumirse la planificación desde el contexto gerencial, si debe concebirse como parte integral de la misma, o si abocarse al desarrollo de estrategias que se constituyan en cimientos firmes incorporación a lo sustancial de la misma, como lo es a su misión, visión, objetivos y estrategias propiamente dichas, permitiendo su implantación y evaluación. Así, a partir del modelo de formación gerencial se establecerán algunas medidas de carácter estratégico que sustente la planificación de los compromisos actuales y futuros de la organización así como en el recurso humano que la integra, permitiéndole con ello un mejor aprovechamiento de los recursos financieros que le son asignados y beneficiando a la comunidad que espera de sus servicios.

Como limitaciones deben señalarse que durante el desarrollo de la investigación como limitante se presentó el factor tiempo, en virtud que algunos de los involucrados no tenían disponibilidad cuando la investigadora se disponía a desarrollar algunas actividades, debido a que debían cumplir con actividades laborales, sin embargo, las mismas fueron oportunamente reprogramadas y finalmente logradas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.5 Antecedentes de la Investigación

La investigación presentada se sustenta en una serie de planteamientos generales sobre la formación gerencial y la planificación, argumentado en un conjunto de supuestos productos, investigaciones previas, así como teóricos referentes vinculados a este estudio e integrar, al mismo tiempo, los conocimientos previos sobre el fenómeno, así como un grupo de constructos teóricos a los mismos fines.

Fernández (2011), en su trabajo titulado “Propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes”, no acota para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente.

Para, el análisis utilizó la metodología cualitativo–interpretativa dada la naturaleza de la investigación, la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica, enmarcado dentro de la perspectiva del desarrollo organizacional basado en competencias gerenciales y el enfoque de las organizaciones inteligentes.

Concluyó, que el cambio del modelo de competencias gerenciales

implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal investigan y adoptan respuestas más cónsonas con la dinámica de la realidad para respuestas eficientes con los paradigmas y supuestos gerenciales que privan en las mentes de los tomadores de decisión y las estructuras tecnológicas financieras actuales, resulta una labor titánica.

Se consideró este estudio como antecedente, por cuanto el mismo se realizó un análisis de diversos enfoques sobre competencias, aspecto este de gran importancia al momento de plasmar lo relacionado con la variable Formación gerencial, cuya esencia de contenido debe comprender aspectos de capacidades gerenciales.

Bozo (2010) realizó un trabajo de investigación, titulado “Pensamiento Estratégico en la Formación de Carácter Gerencial del Alto Gerente Municipal en Venezuela” como objetivo estableció estudiar la importancia del pensamiento estratégico en la formación de carácter gerencial del alto gerente municipal en Venezuela. La metodología empleada es de tipo descriptiva documental. El análisis evidencia que los programas de educación formal no enseñan a los gerentes lo que más necesitan para lograr el éxito; este debe desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente, y debe ser un estimulante ejercicio mental. El gerente municipal debe ser esencialmente un estratega, con visión de futuro, que pueda interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, donde predomine el interés colectivo.

En ese orden de ideas, el trabajo citado sustenta este estudio al aportar referentes que orienta sobre la formación gerencial a partir de lo cual se pueden ofrecer instrumentos conceptuales y herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en el entorno, que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor a partir de la planificación del estudio.

Colmenares (2010), desarrolló un trabajo investigativo titulado

“Propuesta de un modelo de gerencia estratégica como elemento clave en la planificación presupuestaria para la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara”. La metodología empleada obedece a un proyecto factible, basado en un estudio de campo descriptivo, cuya población estudiada fue de 23 sujetos, evaluando en forma integral a todas las unidades ejecutoras de la organización. Aunado a ello, concluye sobre la problemática de la fundación, respecto a la necesidad de implantar planes que guíen tanto las operaciones como las actividades administrativa-presupuestarias y se plantean un conjunto de recomendaciones generales para guiar el proceso de planificación e implantación de los planes estratégicos para esta importante institución en el Estado.

De allí pues, se sustenta la presente investigación, por cuanto resalta la relevancia de las habilidades gerenciales en función de mejorar la planificación, lo cual efectivamente es abordado como variable de estudio en esta búsqueda.

Carrasco (2009), elaboró una Tesis Doctoral titulada “Competencias presentes y requeridas por funciones gerenciales ante las nuevas realidades empresariales venezolanas”. Esta investigación tuvo como propósito fundamental establecer la asociación entre las competencias gerenciales que por funciones básicas: planificación, organización, dirección y control; poseen los gerentes de las empresas contratistas al servicio de Petróleos de Venezuela, S.A., ubicadas en el Municipio Lagunillas, subregión Costa Oriental del Lago de Maracaibo; con respecto a las requeridas por las nuevas realidades empresariales. Metodológicamente, se realizó un estudio correlacional en una población de treinta (30) gerentes y treinta (30) expertos en el área gerencial – empresarial. Los hallazgos refieren en primer lugar, la presencia de competencias gerenciales en estado moderado en los gerentes; en segundo lugar, sus requerimientos son de grado elevado a juicio de los expertos; tercero, existe una relación muy alta entre las competencias

gerenciales identificadas así como las requeridas.

La relación que guarda con este estudio la investigación citada es, al indagar sobre las competencias presentes así como requeridas por las funciones gerenciales en las nuevas realidades o paradigmas gerenciales, lo cual proporciona elementos teóricos y prácticos necesarios para determinar los elementos de formación gerencial que requieren los gerentes para llevar a cabo un desempeño exitoso, como es el caso de la división de Recursos Humanos del INCES Cojedes.

Igualmente, Risquez (2009) hizo una investigación siendo el título “Estudio de la planificación estratégica de los recursos humanos en el departamento de ventas de Sigo la Proveeduría, S.A”. Fue un estudio de campo, descriptivo, no experimental, utilizando una muestra de 12 personas. Llegó a la conclusión que en el departamento de ventas existen fallas en la planificación estratégica las cuales se hacen notorias en los mecanismos de elaboración, aplicación de estrategias y verificación de la participación del personal.

En ese sentido, la citada investigación respalda ésta investigación por cuanto refiere elementos de relevancia y relativos a la planificación estratégica para la administración de recursos humanos, tema abordado en ambas, siendo de interés debido a que aporta elementos teóricos que constituyen una orientación en el desarrollo de ésta.

2.1 Bases Teóricas Conceptuales

2.1.1 Formación Gerencial

Según, Torres (2012) define a la formación gerencial como: “el conjunto de políticas, estrategias y procesos que están orientados a formar y capacitar de manera continua y permanente a la fuerza laboral” (p.6). La definición de formación profesional según su objetivo está contemplado refiere el citado autor, en el punto 2.1 de la recomendación 150 de la Organización

Internacional del Trabajo (OIT) como:

El de descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria y, en unión de las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual y colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y el medio social e influir en ellos (p. 25)

El autor al cual se ha hecho referencia, establece que la formación profesional es un derecho reconocido en la normativa laboral, de carácter internacional y como tal está condicionado al goce del derecho al trabajo, y al mismo tiempo vinculado al ejercicio del derecho a la educación, la cual se configura con una dimensión específica. Según Chiavenato (2008) la formación profesional comprende:

Una etapa del individuo en la cual se le prepara para ejercer en un determinado mercado de trabajo, es decir comprende la educación profesional, institucionalizada, llamada también nivel educativo, en el cual se proporcionan al individuo una serie de conocimientos para una futura profesión. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, puede impartirse en escuelas, y también en las propias empresas (p 88)

De allí, que se amerita de un proceso de desarrollo gerencial constante, como una técnica moderna de gestión, dentro de un concepto diferente para visualizar la organización como unidad total, en lugar de concebirla constituida por sectores independientes.

En este sentido, se debe destacar lo señalado por Drucker, (en Pereira, 2009), cuando afirma que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surgido del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que pueda imaginar.

En el mismo orden de ideas, Leboyer (en Pereira, ob.cit), enfatiza que: “Se debe considerar el conocimiento a través del desarrollo de las competencias las cuales iniciarán una verdadera revolución en la gestión administrativa de las empresas y en el factor gerencial, sin olvidarse de su formación” (p.88)

Ante las nuevas realidades en el desarrollo organizacional, surge irreverentemente la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal como elementos claves para el óptimo desempeño, donde, al decir de Hernández (2002) cobra gran importancia la formación gerencial, entendida como realidad gerencial, producto de la determinación, de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales.

2.2.2 Enfoque Holístico de la Formación Gerencial

Hernández (2002), refiere la existencia de capacidades en la formación gerencial entre las que se ubican:

La de socializar con personas, capacidad para el manejo de tecnología y para la toma de decisiones, entre otras. La participación de una serie de elementos entre los cuales están el conocimiento y las capacidades para abordar la complejidad de los recursos y procesos organizacionales implica un abordaje de la formación gerencial de una forma holística. (p.76)

Según Barrera (2012), la holística alude a la posición epistémica según la cual el conocimiento requerido es variado y complejo, por lo que ha de apreciarse de una manera amplia, interdisciplinaria y transdisciplinaria, en el contexto en el cual se origina. La complejidad misma de la realidad organizacional de la que se ha hecho mención, aparece como señala Morín (2007): “ante la existencia de un polo lógico y uno empírico, los cuales desencadenan dificultades lógicas y dificultades empíricas” (p.7)

No obstante, el abordaje de los fenómenos organizacionales y los estudios organizacionales requieren del enfoque holístico, identificándose con la postmodernidad, puesto que las fronteras han ido trascendiendo y con ellas la combinación de distintas disciplinas en función de que cada organización en particular responde a un contexto específico, independientemente de que se aplique un modelo de gerencia similar, los resultados van a variar en función de que es analizado e interpretado de diferentes formas.

Méndez (2007) hace mención a que: “El pensamiento postmoderno no puede ser abordado por disciplinas particulares ya que las mismas responden a la delimitación de espacios o problemas específicos” (p.88) Se puede referir a partir de todo lo señalado que ha requerido instituir la transdisciplinariedad como un paso para asumir la complejidad sobre la cual no se tenía control, dando paso a la conjunción de interacciones y retroacciones entre las partes y el todo, y lugar a los enfoques holísticos como base del estudio orientado hacia resultados organizacionales contextualizados.

Por consiguiente, los enfoques holísticos implementan el sintagma, como la integración de los paradigmas, como formas de percibir una realidad compleja; el sintagma es a su vez la comprensión holística de un suceso, considerando el contexto y el sistema abierto en el cual se encuentra inmersa la organización en cuestión. Para, Hurtado (2012) señala que la holística es una integración de corrientes, posturas, teorías o paradigmas, la cual permite a través del sintagma aproximarse a los eventos de manera integrativa. La interpretación de la gerencia bajo las perspectivas del enfoque holístico, constituyen un gran avance, considerando que el gerente debe formarse bajo la transdisciplinariedad, obteniendo de cada disciplina los conocimientos necesarios que le permitan un abordaje significativo para orientar a la organización hacia horizontes de transcompetitividad.

Lo anterior, como considera Méndez (2007) “enmarcada en las demandas del entorno de una gerencia que asuma los retos del cambio en todas sus dimensiones, facilitando así la incorporación de una adecuada respuesta a las exigencias actuales” (p.56).

En el mismo orden de ideas Ferrer (2008) considera que: “los actores del proceso han establecido la necesidad de formar a la gerencia, en función de adecuarlos hacia el cambio organizacional que se requiere” (p.12). Los autores citados coinciden con el presente estudio al considerar a la formación más allá de la educación para el puesto de trabajo. Haciendo referencia a la UNESCO, se requiere de la educación y la formación para lograr la integración social y el desarrollo personal.

Asimismo, la necesidad en las organizaciones de que los gerentes sean líderes en el proceso de cambio, que tengan visión de futuro y que la comuniquen acertadamente, coincidiendo en la necesidad de implementar un enfoque holístico e integral para la formación gerencial, en virtud de ameritar de la transdisciplinariedad como la forma de promover el pensamiento global, transformacional, pues como considera Méndez (2007): al referir: “Las organizaciones deben evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles lo cambios debiendo ser impulsados a gran escala por la gerencia”(p.1)

Para finalizar, cabe destacar el requerimiento de implementar programas de formación gerencial fundamentados bajo un enfoque holístico, ello con la finalidad de proporcionar una verdadera filosofía integral que integre lo más avanzado del conocimiento en materia gerencial con los aspectos humanísticos y de rompimiento de paradigmas.

2.2.3 Formación Gerencial del Emprendedor

La demanda por parte del entorno de estrategias competitivas para las organizaciones, independientemente de su naturaleza ameritan por parte de la gerencia, la implementación de métodos acordes con estas exigencias

cada vez más competitivas. Este proceso de flexibilización requiere la incorporación de una formación gerencial, la cual debe ser transcompetitiva, entendiéndose esta como un enfoque al que refieren Robbins y Finley (2006) “se destaca el proceso en virtud del cual se consiguen los resultados y una característica del líder actual es la de asumir riesgos” (p.225)

Esta realidad a la cual se enfrentan muchos de los gerentes de pequeñas empresas se corresponde con la necesidad de que si bien no es posible garantizar los resultados debe emprenderse una actividad.

El conocimiento del riesgo según, Taffinder (2008) “ameritan la incorporación de actitudes de emprendedor en el gerente” (p.17) El conocimiento del riesgo puede generar una paralización en la toma de decisiones cuando la misma está supeditada al desconocimiento. Los gerentes controlan el riesgo; los líderes lo asumen. La amenaza y el miedo se convierten en variables que no pueden ser procesadas con rapidez e incluso generan demoras.

No obstante, Taffinder (2008) refiere:

La formación tanto en lo individual como en equipo es de gran importancia para el éxito gerencial. La falta de conocimientos y de experiencia práctica en un ambiente cambiante nos lleva a cometer errores gerenciales por la toma de decisiones de alto riesgo, falta de planificación y velocidad de reacción para cambiar de planes, confianza, superación de retos, con una comunicación eficaz.(p.65)

Cabe destacar que, el despliegue de estrategias ante las variables desconocidas constituye elementos estratégicos que deben ser incorporados en la formación gerencial de los gerentes, con la finalidad de dar respuesta a inquietudes propias de organizaciones que constantemente deben enfrentarse a nuevos retos y oportunidades y al cambio.

2.2.4 Retrospectiva de la Gerencia y la Formación Gerencial

Desde los inicios del estudio de la variable dirección como objeto de análisis, autores como Taylor y Fayol (1999) han planteado la necesidad de observar los procesos organizacionales con la finalidad de establecer mejoras en la cadena de producción de bienes y/o servicios, desde entonces argumentaron la necesidad de que las personas encargadas de dar dirección debían cumplir con algunos requisitos acordes a la realidad de entonces.

Entre las teorías que han surgido en torno al estudio de los requisitos o competencias gerenciales, plantea Chiavenato (2008t), fue desarrollado por los consultores de la firma Mckinsey y Asociados, el modelo de Thomas Peters, Robert Waterman, Tony Athos y Richard Páscale, que hacen énfasis en la interdependencia de siete elementos o variables organizacionales que se interrelacionan permanentemente entre ellas:

- Valores Compartidos (Shared Values)
- Estrategia (Strategy)
- Estructura (Structure)
- Personal (Staff)
- Sistemas (Systems)
- Estilo Gerencial (Style)
- Habilidades Organizacionales (Skills)

En el mismo orden, Anzizu J. (2007) plantea la necesidad de caracterizar al gerente: “bajo el llamado triángulo de la dirección, en el cual debe haber un equilibrio entre actitudes, conocimientos y capacidades así como las habilidades que deben ponerse en práctica para gerenciar” (p. 8), de lo que se puede inferir la necesidad de establecer que las personas que están al frente de una organización deben poseer una serie de habilidades y capacidades esenciales que además deben ser actualizadas permanentemente y deben estar relacionadas o bajo una visión compartida con los objetivos organizacionales.

Desde esa perspectiva, la formación gerencial requerida, debe corresponderse con una realidad que debe determinarse, coincidiendo ampliamente según lo planteado en la cual las organizaciones deben ser capaces de eliminar las resistencias al aprendizaje evidenciado a lo largo de la vida y desarrollado por las personas. Para Senge (2006), las organizaciones que deseen aprender deben ejercitarse en cinco disciplinas integradas y complementarias:

5. Desarrollo de la Maestría Personal: dirigido a entender mejor las características del entorno y la capacidad para aprehender los elementos y situaciones más relevantes del mismo que permitan promover una mejor respuesta a las realidades externas. (2) Manejo de diferentes modelos mentales que posibiliten la adopción de nuevos enfoques, de maneras distintas de interpretar la realidad, desechando la tentación de anclarse en un solo estilo gerencial. (3) Construcción de una visión compartida que se constituya en una fuerza energizante e inspiradora. (4) Aprendizaje en equipo tendiente a potenciar las posibilidades de aprendizaje del personal dentro de un ambiente de confianza, complementación, crecimiento conjunto e intercambio de conceptos y experiencias, tanto dentro del propio equipo como de otros equipos dentro de la empresa. (5) Pensamiento Sistémico, que permite identificar las interrelaciones de los agregados, los diferentes subsistemas o procesos considerando a la organización como un todo (p.57)

De lo antes citado, es evidente la urgencia de que debe analizarse la realidad de las organizaciones en forma continua, debe monitorearse en qué circunstancias se encuentra la gerencia con la finalidad de establecer criterios idóneos tendientes a la formación gerencial, en correspondencia con las necesidades detectadas, puesto que el éxito de una empresa se encuentra en la formación de su capital intelectual.

2.2.6 El Gerente y el Líder

Un gerente es en principio el individuo adecuado para dirigir las fases

de mantenimiento, o sea aquellas en las que la misión principal ha de ser la administración del orden organizacional preestablecido, la implantación de sistemas y procedimientos, la coordinación y el control. Es aquel, que considera, según, Anzizu(2007): “la adecuación táctica siempre que no se requieran cambios importantes en la línea de mando” (p.66)

La empresa que requiere adaptarse al cambio y que solo tiene gerentes, asume un mayor costo hacia la transición, los gerentes solo planifican cambios, ya aseguran el mismo cuando implica pequeños movimientos o muy lentos.

El autor Castañeda (2008), le atribuye a la figura del líder una serie de características entre las cuales figuran la capacidad de guiar a sus seguidores en búsqueda de la excelencia de la organización. Esta característica específica es referida por autores como Taffinder (2008) el cual considera que el liderazgo transforma mientras que la gerencia reacciona. Se sustenta entonces la posibilidad de que el liderazgo debe ser abordado como una perspectiva más amplia de la gerencia, enmarcado en un contexto específico, agrega además Castañeda (ob.cit) que es necesario denotar receptividad e interés por las posiciones laborales del talento humano señalando que la empatía: “es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o a una situación” (p.66).

Esta afirmación, del contexto planteada por este autor requiere realizar un análisis de las variables que han incidido a lo largo del tiempo, en la adopción de diferentes estilos de liderazgo. La puesta en práctica de un determinado estilo así como la aplicación de un determinado modelo de producción pueden generar cambios oportunos o no.

Aunado a ello, un determinado método pueda resultar más adecuado para una organización que para otra. Un mayor costo hacia la transición, los gerentes solo planifican cambios, ya aseguran el mismo cuando implica

pequeños movimientos o muy lentos, por lo que la puesta en práctica de un determinado estilo así como la aplicación de un determinado modelo de producción pueden generar cambios oportunos o no. De allí que un determinado método pueda resultar más adecuado para una organización que para otra.

2.2.6 Formación Gerencial Autoconfianza y Asertividad

Las organizaciones en la actualidad deben fortalecer los comportamientos y sentimientos de los trabajadores mediante programas de formación, específicamente los relacionados al manejo de las emociones y la asertividad, para que los mismos puedan asumir un compromiso en cuanto a los valores, creencias y relaciones Interpersonales, tanto en la parte interna como la externa de las empresas, ya que los mismos tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los trabajadores.

Es importante resaltar, que si un gerente posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a los demás, y transmitirles sus dudas o los problemas de su área laboral y plantear posibles cursos de acción para mejorar, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo asimismo sino a la mejora de la calidad de la institución a través de las buenas relaciones laborales, en virtud que como considera Robles y de la Garza (2009): “es la autoconfianza la que canaliza y garantiza el logro de los objetivos, como si fuera poco, nada más y nada menos que los objetivos, pieza fundamental en la cristalización de la planificación estratégica” (p.100).

Es por ello, que un gerente asertivo sabe cuando y como dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder, no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, más bien tratarlos todos con la misma conducta asertiva, guardando el respeto y la iniciativa en cada

situación, estando siempre dispuesto a ofrecer la posibilidad de expresar espontáneamente sus gustos e intereses personales; hablar sobre sí mismo sin cohibirse; aceptar cumplidos cómodamente; no estar de acuerdo con alguien abiertamente; pedir aclaratorias; decir que no.

De lo expuesto, puede agregarse que la autoconfianza debe ser parte de la base de la formación gerencial de tal forma facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día, al ser una capacidad de decir sin miedo lo que se siente teniendo en cuenta cómo hacerlo y porque.

Para, Weiten (2008) “la formación de los cuadros gerenciales, es un fin ineludible que le permitan hacer uso óptimo de los recursos disponibles, sobre la base de la filosofía organizacional para plantear estrategias”(p.34), para ello el gerente debe poseer una actitud flexible e integradora.

De allí que, en el comportamiento está la autorregulación que es la forma en la que el ser humano se regula y controla a sí mismo, para saber cómo debe ser su actuación y asumir la interacción entre su ambiente.

2.2.7 Compromiso Organizacional

Díaz (2007), considera que el compromiso organizacional puede ser definido como: “una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella” (p.7). De esta forma, el empleado toma la organización como de él, siente que el triunfo de ésta es el suyo y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia, buscando el bienestar de la organización y de todos los que la integran. En el mismo orden de ideas, Robbins (2008), lo conceptualiza como:

Un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una

organización y sus metas, quiere seguir formando parte de ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente con ella y dirigiendo esfuerzos en beneficio de la organización y la gerencia debe formarse para que así suceda (p.66)

Teniendo como base las definiciones antes señaladas, es evidente que el compromiso con la organización, es decir, su filosofía favorece el proceso de la planificación, en virtud ello implica una fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización determinada, lo cual a la vez consolida los valores con la organización y al mismo tiempo crea una interacción entre ésta y él para asumir los retos de la organizacionales y lograr la excelencia en la labor.

En referencia a lo anterior, el compromiso organizacional involucra un componente de tres elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización, igualmente, al compromiso del individuo con la organización, de modo que, se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma, pero ello a partir de una formación gerencial holística, que sienta las bases de flexibilidad y participación.

2.2.8 Pensamiento Estratégico

Ohmae (2009) define el pensamiento estratégico como: “la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas” (p.125). En este sentido, Morrissey (2007) señala que “el pensamiento estratégico es: “un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión” (p.125).

Desde esa perspectiva, el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una configuración integrada de

la organización, pues suele ocurrir que cuando se analizan las organizaciones se observa que éste no sólo actúa individualmente sino también como representante de esa organización, y de esta forma refleja el pensamiento estratégico a nivel individual que puede ser absorbido por los demás miembros del entorno laboral a efecto de aplicar soluciones. Ahora bien, en el medio de las organizaciones, tal como considera Robles y De Garza (2009):

Los gerentes son modelo a seguir por el talento humano, lo cual es vital para su conducta, por ello, la importancia de éstos para la organización, ya que de ellos depende la imagen de la organización y hacer trascender su pensamiento estratégico es de más relevancia aún (p.102)

De esa forma, es posible lograr que la organización pueda disponer de un mejor conocimiento de los individuos, para así poder incentivar comportamientos que repercutan en unos mejores resultados, siendo la formación gerencial, que generan parte importante del comportamiento en la organización, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación, por tal razón, es importante examinar los componentes actitudinales. Cabe destacar, que Ohmae (ob.cit), al considerar que:

El pensamiento estratégico a nivel individual comprende: el entendimiento holístico de la organización y su ambiente, la imaginación y creatividad y la visión de futuro, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento de una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa (p.155)

Implica lo anterior, un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves, asociado a la planificación donde la finalidad es establecer un conjunto de

acciones o comportamiento deliberado a partir de un plan, el cual debe ser coherente con el comportamiento, cuyo éxito dependerá en gran medida no de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental.

Es así, que el pensamiento estratégico permite incorporar los valores, la misión, la visión y las estrategias en la toma de decisiones y efectuar una revisión de los mismos ante las exigencias de las nuevas realidades y escenarios. Proporciona un sentido acerca de la posición que debe ocupar la organización en el futuro, de manera que las acciones que emprenda sean coherentes y compatibles con la filosofía de la misma.

2.2.9 Las Competencias Gerenciales

Hellriegel y otros (2007), definen las competencias gerenciales como: “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”(p.88)

Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

La clasificación, es la expuesta por Hellriegel y otros (2002), quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias:

Competencia en la comunicación: Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Cómo la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende: comunicación formal e informal, así como negociación.

Competencia para la planificación y administración: Comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas,

asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta. Esta competencia comprende, entre otros puntos: analizar información, resolver problemas, planificar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar las finanzas.

Competencia en el trabajo en equipo: Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí: planifican los equipos adecuadamente; crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada.

Competencia en la acción estratégica: Es entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas. Esta competencia comprende: entender la industria; comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas.

Competencia para la globalización: Es realizar la labor gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas.

Competencia en el manejo personal: Es responsabilizarse de la propia vida dentro o fuera del trabajo. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen.

Sensibilidad Interpersonal: Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos así como el estado emocional de los demás, y estar consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.

Conocimiento del Entorno: Es mantenerse informado, dentro de una

prudencia y economía de tiempo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, los cuales afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.

Creatividad: Se trata de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo. Además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.

Impacto: Está relacionado con la buena presencia personal, pero además, con la forma de introducirse en los ambientes así como en las situaciones sociales, la deseabilidad social de su comportamiento y la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.

Orientación al Logro: Se refiere a la determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

Toma de Riesgos: Se refiere a la capacidad de soportar la incertidumbre o la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida.

Planificación: Es la capacidad para establecer objetivos y metas susceptibles de ser medidos, los cuales permitirán la consecución de la misión de la organización.

Organización: Es la capacidad para reunir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo así como costos efectivos, de forma que se aproveche del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

Sensibilidad Organizacional: Es tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el

conjunto de organizaciones complejas y grandes.

Visión: Es la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, entre otros.

2.2.10 El Pensamiento Sistémico y su Relación Directa con las Organizaciones

Una empresa solo puede aprender por medio de las personas, pero el aprendizaje individual no asegura el aprendizaje de la organización en su conjunto. Sin embargo, no hay otro remedio, el aprendizaje de la empresa pasa por el de las personas. El dominio personal es la disciplina que clarifica y profundiza de forma continua nuestro entendimiento del mundo, intercambiando nuestro entendimiento de los sistemas en los cuales trabajamos por medio de nuestra colaboración con lo demás.

La voluntad de ver las cosas como son, requiere ser capaces de abrirse a los demás, desarrollando aptitudes como la paciencia, abrir la mente al aprendizaje, lo que va mas allá del simple saber.

El dominio personal es un tipo de competencia y confianza en la capacidad de la persona de ponerse en cuestión cuando es necesario de forma abierta y aceptando las críticas de los demás. No se trata de dominar, sino más bien de mantener el equilibrio entre la propia percepción y la aceptación de las opiniones de los demás, incluso si no se entiende del todo.

Por su parte, Senge (2006) ya señalaba, que son las estructuras las que generan determinadas conductas, también partiendo de cada una de las conductas se genera la estructura, en donde se debe analizar, evaluar, sus repercusiones y alcance.

Actualmente, la capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia es la única ventaja competitiva sostenible. La globalización, la interconexión del mundo, el dinamismo de los negocios hace que el trabajo

normal se vincule más al aprendizaje. Las organizaciones que cobrarán mayor relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todos miembros de la organización. Esto hace a las organizaciones inteligentes posibles, porque aprender es parte de la propia naturaleza y que es maravilloso hacerlo en equipo, del aprendizaje se genera buenos resultados.

Senge (2006) refiere: “El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí” (p.99), proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como sistema, así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido.

Resalta Senge (2006), viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio, que de manera integral, es decir, a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

El pensamiento sistémico sirve para ver totalidades, y realizar procesos de cambio importantes para la organización, no le basta solucionar problemas inmediatos sino que busca el verdadero problema, analizando las causas que pueden haber nacido en un periodo largo y lento, así mismo, analiza los efectos que causaría una intervención antes de realizarla, para así asegurar un proceso que produzca a la larga una mejora en lo organización y no un desbalance ocasionado por la aplicación de soluciones apresuradas fuera de todo análisis. El pensamiento sistémico sirve para ver totalidades, y realizar procesos de cambio importantes para la organización,

no le basta solucionar problemas inmediatos sino que busca el verdadero problema analizando las causas que pueden haber nacido en un periodo largo y lento, así mismo, analiza los efectos que causaría una intervención antes de realizarla, para así asegurar un proceso que produzca a la larga una mejora en la organización y no un desbalance ocasionado por la aplicación de soluciones apresuradas fuera de todo análisis.

2.2.3 El Proceso Administrativo

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los talentos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la organización, por consiguiente, consiste en las siguientes funciones, según Múnich y García (2007):

- **Planeación:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, determina lo que va a hacerse.
- **Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
- **Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los Talentos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones

personales jerárquicas y toma de decisiones.

- **Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren (p.111)

Requiere entonces el abordaje de los fenómenos organizacionales del enfoque holístico, identificándose con la postmodernidad y con la combinación de distintas disciplinas en función de que cada organización en particular responde a un contexto específico, los resultados van a variar en función de que es analizado e interpretado de diferentes formas.

2.2.3.1 La Planificación

El concepto de planeación proviene de la palabra planear, que es un verbo y que significa organizar algo con anticipación para que suceda, por lo que constituye un recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia, Koontz y O'Doonell (2008) consideran la planeación: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (p.56).

Para estos autores, la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos. Planear es entonces decidir anticipadamente qué hacer, cuándo, cómo, quién, porqué, si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría, por lo que como señala Guzmán (2010): “cumple, justamente, con el diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas y presupuestos” (p.110)

Todo lo anterior, se utiliza en función de un grupo de personas o

instituciones, que revive y estima su situación actual, y posteriormente analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o institución a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse, es así, que debe incluir una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

2.2.3.2 Elementos Básicos en la Planeación

Guzmán (2010) establece los conceptos básicos de la planeación, surgen de las definiciones que se han presentado hasta ahora:

- **Objetivos:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.
- **Plan:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.
- **Toma de Decisiones:** en la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **Previsión:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas desde los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en la empresa.

2.2.3.3 El propósito de la Planeación

El propósito de la planeación según, Fernández (2011) es

- 1.- Determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más adelante.
 - a) La planeación no se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones.
 - b) En la planeación debe trabajarse con el respaldo de los objetivos para determinar lo que debe realizarse para alcanzar esos mismos objetivos a una fecha específica.
- 2.- La planeación no intenta eliminar el riesgo esencial para el

progreso, pero asegura que los riesgos naturales sean tomados en el tiempo correcto.

- 3.- La planeación intenta asegura el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro más importante.
- 4.- Planear es intentar prevenir crisis por aparecer, las series continuas de crisis por lo general indican una pobre planeación.
- 5.- El objetivo no es el desarrollo de un “plan”, sino el establecimiento de un proceso de planeación como una parte rutinaria de la administración. (p32)

2.2.3. 4 Proceso de Planeación

Uno de los puntos críticos en el proceso de la planeación es la forma adecuada de organizar el trabajo; siendo la planeación un proceso mediante el cual se investiga hacia dónde se dirige la empresa, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, a criterio de Guzmán (2010) plantea:

5. Las metas. Que son guías a largo plazo que dan a la organización directrices firmes. En cualquier organismo social, un conjunto de metas incluye alguno de los siguientes puntos: estabilidad en el mercado, operar con utilidad desarrollarse, conservar la parte actual o planeada de su mercado, ampliar su mercado potencial, y el deseo de ser considerado como un buen vecino. Las metas tienden a dar guía y estabilidad a los siguientes esfuerzos de planeación de la empresa. Se fijan atendiendo al futuro, tanto de la empresa como del medio ambiente en el cual opera. B) Investigaciones. Hablar de planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa, sin embargo, antes de determinar esos objetivos es imprescindible conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria futura que este medio pudiera seguir.

De allí, la planeación debe realizarse tomando en consideración los factores externos y los factores internos del medio ambiente de la empresa. Los factores externos a considerar los cambios medioambientales, como son los tecnológicos, políticos, etc., y dentro de los internos pueden señalarse la

cantidad y calidad del elemento humano que un dirigente puede disponer, los recursos financieros, es decir, la estructura del capital propio, y la posibilidad de obtener financiamiento con recursos ajenos.

Fijación de objetivos. Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro. Un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta específica y concreta. Los objetivos son para los individuos lo que las metas para la organización. Constituyen lo que el individuo espera realizar lo que la organización espera que realice en un periodo relativamente largo (p.122)

Terry define a los objetivos en la administración como: “Las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan la dirección a los esfuerzos del administrador”(p.111). Ciertamente, la planeación se efectúa por la formulación de un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos básicos y metas de la administración.

Esto lleva a considerar, la trascendencia de fijar los objetivos mediante la participación de aquellas personas miembros de una empresa en los que recae la responsabilidad primaria para alcanzar el cumplimiento de esos objetivos. Es un principio reconocido que los individuos desempeñarán mejor sus actividades y lograrán los propósitos de ellos mismos han ayudado a establecer.

Los objetivos pueden definirse para cinco años o más, pero usualmente se aplican a periodos de un año o dos. Esta fijación debe considerarse desde dos puntos de vista: planeación a largo plazo, que es lo primero que se lleva a cabo, y planeación a corto plazo, que va en función de la anterior. ¿Cuán largo puede considerarse que es el largo plazo? A pesar de las variaciones respecto la mayor parte de las empresas han aceptado el término de cinco años como periodo de planeación a largo plazo.

2.2.3.5 Principios de la Planificación

Para Fernández (2011) el sistema de planeación de la organización es la estructura que une a los distintos planes y niveles, a partir de lo cual se busca asegurar que los planes a corto plazo estén de acuerdo con los planes de largo plazo y que los niveles distintos concuerden en un esfuerzo por lograr las metas de la organización como un todo, y no sólo como parte de ella, es por ello que no se puede planificar de la nada y conviene tomar en consideración ciertos principios mencionados a continuación:

Factor Limitante: Al seleccionar alternativas, cuanto más puedan los individuos reconocer y resolver aquellos factores limitantes o esenciales para el logro de la meta deseada, con más claridad y precisión podrá seleccionar la más probable.

Compromiso: La planificación lógica abarca un período de tiempo en un futuro necesario para prever, a través de una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos incluidos en una decisión.

Flexibilidad: Cuanto mayor sea la flexibilidad que se pueda imprimir a los planes, menor será el peligro de pérdidas en los cuales se incurre por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad deben pasar es ante los riesgos que implican los compromisos futuros.

Cambio de Rumbo: Cuanto más se comprometen con el futuro las decisiones de la planificación, tanto más importante es para un analista o planificador revisar periódicamente los acontecimientos y las expectativas, y diseñar los planes en forma necesaria para mantener el curso hacia las metas deseadas.

Racionalidad: Se basa en la selección de alternativas de forma inteligente, analizando sus ventajas, eligiendo aquellas que permita el máximo aprovechamiento de los recursos.

Previsión: Surge del análisis del pasado, del presente y de la proyección de las tendencias detectadas a una fecha futura.

Nacionalidad/universalidad: Consiste en establecer objetivos claros y precisos encuadrados dentro de la realidad, que correspondan a la dinámica socio – económica local, o en el ámbito que abarcará el plan,

previendo las consecuencias que producirá su aplicación.

Unidad: Integración de los diferentes planes a manera de obtener un todo orgánico, coherente y compatible.

Continuidad: Los planes deben darse como un proceso continuo. No se deben abandonar las metas. La planificación no tiene fin en el tiempo.

Inherencia o Inmanencia: La planificación es necesaria en cualquier organización para alcanzar sus fines, objetivos y metas. Es necesario planificar para prepararse a los cambios, la conducción empírica de toda empresa trae resultados negativos.

Simplificación y Estandarización: Significa que las metas deben ser simples y que los productos deben tratar de estandarizarse, al igual que sus procedimientos. (p.23)

Entonces, las premisas a la hora de planificar identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una organización, además de proporcionar guías generales para la creación de estrategias y planes tácticos al conducir al establecimiento de la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo las diferentes operaciones institucionales.

2.2.3.6 Necesidad de la Planeación

Institucionalmente, alcanzar éxito si no tiene una administración requiere normalmente de planeación, pues, permite alcanzar los resultados deseados lo que no puede surgir de la improvisación y como es sabido, la planeación es una función fundamental del proceso administrativo y básica para las otras funciones administrativas, por lo que sin la previa determinación de las actividades por medio de la planeación, no habrá nada que organizar. En ese orden de ideas, para planear es necesario tener en cuenta el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas. En ese sentido, la planeación para Fernández (2011):

Concierne a una serie de actividades que se van generando por cada una de las acciones que se establecen y mediante ella, los funcionarios tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y

proyectar las actividades ordenadamente para lograr los objetivos (p.88)

En esencia, la necesidad de planear se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios, en efecto, uno de los mayores problemas de desarrollo profesional que se presenta dentro de las empresas en la actualidad, es romper la resistencia al cambio que permita establecer planes de crecimiento, marchar paralelamente al avance de la tecnología y competir dentro del medio en el cual operarán y a partir de la planeación se deberá prever las consecuencias de los actos a ejecutar, apoyado en la decisión, analizando lo más conveniente y optando entre varias posibilidades.

Al respecto, Drucker (2008) cita que:

Antes de concretar objetivos por la organización en su totalidad, cada institución tiene necesidad de precisar sus objetivos generales, siendo esto la guía para el establecimiento de objetivos por división, departamento, sección y puesto, basándose en los siguientes aspectos: situación del mercado, utilidades, innovación, personal, productividad, recursos físicos y financieros, eficiencia orgánica, capacidad de dirección ejecutiva y responsabilidad pública. La idea es hacer hincapié en que alguna desviación u omisión en cualquiera de estas áreas producirá el fracaso de la empresa. (p.66)

Por lo tanto, deberán existir objetivos y estándares de operación en cada uno de los aspectos mencionados. El objetivo principal de esta planeación es el desarrollo de procesos, mecanismos y aptitudes de la administración que puedan hacer dos cosas: en primer lugar, harán posible tomar ahora decisiones sobre compromisos, con una conciencia mayor de implicaciones futuras, y en segundo lugar harán posible la toma de decisiones futuras en forma rápida, económica y con menos desajustes para la organización.

2.4 Sistema de Variables

Las variables, son conceptos que pueden adquirir diversos valores y medirse, en consecuencia, es todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en la investigación. Son características, atributos, rasgos, cualidades, propiedades que se dan en individuos, grupos, objetos. Según, Sabino (2007), las variables: “representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir ciertos valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan (p.76).

Arias (2006) expresa “variables son las propiedades, características y manifestaciones de los objetos o sujetos a estudiar en una situación evaluativa o investigativa que son susceptibles de tomar distintos valores cualitativos o cuantitativos” (p.9)

Por ello, en los trabajos de investigación, el centro lo constituye las variables las cuales están incorporadas en los objetivos específicos, no obstante, en esta etapa del trabajo corresponde identificarlas tanto a nivel conceptual como operacional, lo cual se refleja a continuación.

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Objetivo General	Variable	Conceptualización	Dimensión	Indicador	Ítems
Proponer un Modelo de Formación Gerencial para Mejorar la Planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos.	Formación gerencial	Chiavenato (2008) Una etapa del individuo en la cual se le prepara para ejercer en un determinado mercado de trabajo, es decir comprende la educación profesional, institucionalizada, llamada también nivel educativo, en el cual se proporcionan al individuo una serie de conocimientos para una futura profesión. (p 88)	Personal	Autoconfianza	1
			Organizacional	Sensibilidad interpersonal	2
				Control de cambio holístico	3
				Empatía	4
				Trabajo en equipo	5
				Compromiso con la Organización	6
				Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional	7
				Liderazgo	8
				Habilidades de dirección	9
				Pensamiento Estratégico	10
				Resolución de Problemas	11
	Planeación	Koontz y O'Donell (2008) Función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.(p.56)	Gerencial (Planificación)	-Sistema de planeación -Definición de principios organizacionales	12
			Planes	-Métodos de planeación	13
			Objetivos	-Revisión continua	14
			Políticas	-Flexibilidad de las políticas	14
			Procedimientos	Determinación de procedimientos para planificar	15
			Programas y Presupuestos Control		16
				Análisis de la situación	17
				- Mecanismos de control	18
					19

Fuente: Ponte, D. (2014)

2.5 Reseña Histórica de la Institución

El Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES), organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo, creado por Ley el 22 de Agosto de 1959 y reglamentado por Decreto el 11-3-1960, bajo la denominación de Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), en el 2003 de acuerdo con Decreto publicado en la Gaceta Oficial N° 37.809 de fecha 03 de Noviembre, se reforma el reglamento de la Ley del INCE, con la finalidad de reorganizarlo y adecuarlo a los intereses del país y al proceso de reconversión industrial, proceso que enmarca posteriormente su concepción y visión, dentro del ámbito de un socialismo abierto y participativo.

-Misión: Desarrollar programas de formación política, técnica y productiva, dirigidos al Pueblo, valorando el diálogo de saberes en las diferentes áreas de conocimiento, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país, en el marco de la construcción del modelo socialista.

-Visión: Ser una institución con talento humano calificado para garantizar la formación técnica de la fuerza de trabajo, con la conciencia ideológica y revolucionaria que requiere el país, concibiendo el trabajo como herramienta liberadora, que conduzca a la apropiación de los medios de producción por parte del Poder Popular, coadyuvando a la transformación del modelo productivo hacia la construcción de un sistema económico Socialista.

Los Principios y Valores Institucionales

-La justificación social enmarcada dentro de los derechos humanos, el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación y la igualdad sin discriminación, ni subordinación alguna; entre otros, a saber:

-La libertad, la soberanía y auténtica dignidad.

-El bien común, la prosperidad y el bienestar del pueblo.

-La solidaridad, la convivencia y la integridad del nuevo ciudadano y ciudadana republicanos.

-Planificación, organización, ejecución, control y evaluación para garantizar el cumplimiento cabal de los planes, programas y proyectos.

-Comunicación e información de todos los procesos administrativos a través de la participación protagónica.

-La pertinencia social para garantizar que los programas y proyectos contribuyan al desarrollo de una sociedad productiva y democrática.

Objetivos Estratégicos de INCES

De Formación e Investigación:

- Desarrollar el sistema de formación y capacitación integral acorde a las exigencias del nuevo modelo de desarrollo productivo y de inclusión social.
- Ampliar las oportunidades de acceso y permanencia activa a los procesos formativos de los sectores excluidos de la población.
- Articular los programas de formación, a fin de entender los proyectos estratégicos del estado, las potencialidades económicas regionales y el fortalecimiento de la economía comunal.

Institucionales:

- Incrementar los niveles de efectividad de la gestión en la asignación y uso de los recursos institucionales.
- Coordinar lineamientos, acciones y recursos, a través de acuerdos interinstitucionales para el desarrollo de la formación y capacitación productiva.
- Vincular las acciones de formación y capacitación integral a través de nuevos diseños curriculares adaptados al Plan Estratégico de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

De Participación:

- Impulsar a través de la acción formativa la conformación de organizaciones asociativas de producción, como mecanismo social de participación en el modelo de desarrollo económico.
- Desarrollar programas de atención social dirigidos a la ejecución de proyectos especiales, en materia de capacitación y asistencia técnica, en el marco de la Economía Comunal.
- Incorporar la consulta de los Consejos Comunales en la detección de necesidades de formación y capacitación, como insumo en la elaboración de la programación docente anual, en las diferentes dependencias que conforman la Institución a nivel nacional.

De Comunicación:

- Promover y divulgar la acción formativa y capacitación integral a través de los medios de comunicación tradicionales, alternativos y otras herramientas comunicacionales.
- Mantener comunicación permanente y continua con los ciudadanos y ciudadanas, comunidades organizadas para detectar las necesidades de formación y capacitación en los distintos sectores de la población.
- Difundir el impacto generado por las acciones emprendidas en el área de formación y capacitación integral.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL PROCESO SOCIAL DEL TRABAJO
 INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA
 GERENCIA REGIONAL INCES COJEDES
 DIVISION DE TALENTO HUMANO

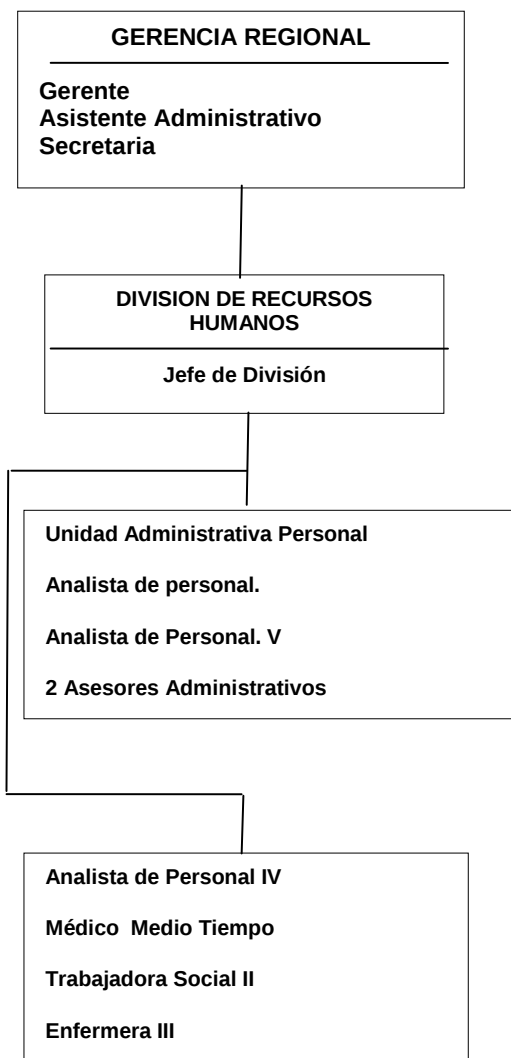


Figura 1
 Estructura orgánica División de Recursos Humanos INCES- Cojedes
 Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El presente trabajo, corresponde con la modalidad de una investigación bajo el enfoque cuantitativo, aplicativo, tipo de campo, nivel descriptivo, y diseño no experimental. En función a la investigación aplicada, Murillo (2008) expone: “Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren; en este tipo de investigación, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas” (p.2)

En ese orden de ideas, se aplicó un modelo de formación gerencial a efectos de mejorar la planificación en la División de Recursos Humanos del INCES, con lo cual además, se pudo compartir experiencias de la autora al respecto.

En cuanto al estudio de campo, Arias (2006) acota: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94). Tal como se señaló, los datos requeridos para la obtención de la información relativa a la investigación fueron recopilados en el contexto de estudio objetivo.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan sobre los estudios descriptivos que: “Tienen como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular, es decir, mide diversos aspectos o dimensiones del evento investigado, en el momento en que se produce” (p.89). Es así, que a través de la recopilación de la información se describió en forma precisa la situación que se presenta en la División de Talento Humano del INCES, respecto a la necesidad de mejorar la planificación.

Relativo al carácter no experimental, Tamayo y Tamayo (2006), define la investigación no experimental como “es en la cual el investigador parte de

acontecimientos ya realizados; por tanto sus datos tienen fundamento en hechos cumplidos” (p.57). Cabe señalar, que en el presente estudio no hubo experimentación de variables y se analizaron los fenómenos ya ocurridos, a efectos de establecer la relación entre éstas.

3.2 Población y Muestra

Según, Sabino (2007) la población “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; perteneciente a la investigación y son la base fundamental para obtener la información.” (p.65). En relación a los sujetos de intervención en la presente investigación, involucró al personal adscrito a la División de Talento Humano del INCES, tal como está reflejado en la siguiente tabla

**Tabla 2.
Población**

Funcionarios	Cantidad
Gerencial	01
Administrativos	23
Obreros	01
Total Población	25

Fuente: Registros INCES (2012)

Para, Hurtado (2008): “las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. (p.77). Tomando eso como referencia, se tomó toda la población para el estudio, los 25 sujetos, y ésta se denomina censal, sobre la que López, citado por Hurtado (2008), opina: “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123)

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Efectivamente, el desarrollo de una investigación implica de acuerdo

con Balestrini (2007): “la búsqueda y observación de los hechos relevantes (datos) en todas las ciencias, que permitirán construir los conceptos teóricos convenientemente para ello hay que establecer la técnica y el instrumento” (p.45). En relación a la técnica es conceptualizada el autor plantea: “conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos” (p.307)

En el mismo orden de ideas, Sabino (ob.cit) define que un instrumento de recolección de datos “es un principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” (p.143), en el caso de la presente investigación, se empleó como técnica, la encuesta y como instrumento, el cuestionario, que de acuerdo a los planteamientos de Sabino (ob.cit) “es una lista de preguntas clasificadas según su estructura abiertas a las que corresponde por escrito.” (p.125).

El instrumento constó de 19 ítem, cuyas respuestas toman en consideración lo expresado por los autores reseñados, se elaboró un cuestionario las cuales poseen como alternativas de respuestas: de acuerdo, totalmente en acuerdo; en desacuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, según Bizquera citado por Sabino (ob.cit): “Es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado y que mide actitudes, (p. 56).

3.4 Técnica de procesamiento y análisis de los Datos

En este aspecto, con el objetivo de establecer conclusiones generales que conduzcan a criterios que permitan el logro de los objetivos de la investigación, una vez recopilada la información y registrados los datos se procedió a dar el tratamiento correspondiente a la información y fueron analizados usando la estadística descriptiva, motivado a que según Hernández, Fernández y Batista otros (ob.cit), “le permite al investigador, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar su análisis para relacionar sus variables”(p.66), y posteriormente presentada en tablas y gráfico los resultados, en términos porcentuales con el respectivo análisis.

3.5 Prueba piloto

La prueba piloto o sondeo la define, García (2009) como “una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica sólo a un pequeño grupo” (p. 60). Es importante destacar, que la finalidad de la prueba fue comprobar si el cuestionario satisface los objetivos, ésta orientada al sujeto, favorece la comunicación y se comprenden las preguntas, entre otros asuntos.

Aun cuando, se confíe en el instrumento, es necesario realizar una prueba piloto del cuestionario, pues siempre surgen errores y deficiencias que no se constatan sino hasta tener contacto con los sujetos, o sea con la realidad; el estudio piloto más que una prueba por muestreo es una búsqueda a fondo; esto permite apreciar la validez, confiabilidad, comparabilidad y adaptabilidad. Para lograrlo se realizaron entrevistas individuales aplicando las primeras propuestas de cuestionarios y se observó las reacciones, sugerencias, comentarios y respuestas obtenidas de las afirmaciones a realizar a la población o muestra.

3.6. Validez y Confiabilidad

La validez para Hernández, Fernández y Baptista (2006) se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (P. 346) en este sentido la validez quedó determinada por el juicio de tres (3) expertos es un (1) Magister en Metodología de la Investigación y dos (2) Magíster, uno (01) en Recursos Humanos y otro (01) en Gerencia Pública, a quienes se les entregó el instrumento acompañado del título de la investigación, los objetivos y el respectivo cuadro de variables, a partir de lo cual se validó el contenido del mismo.

Respecto a la confiabilidad o consistencia de la información recolectada, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) refieren que es: “la capacidad del instrumento para arrojar los mismos resultados en diferentes aplicaciones”

(p.44). Así, para obtener este coeficiente de confiabilidad, se aplicó el Alpha de Cronbach, la misma aplica bajo una escala de referencia para determinar el índice de confiabilidad, que en el instrumento utilizado resultó en 0,90 (muy altamente confiable).

La técnica de Alpha de Cronbach que según, Bolívar citado por Sabino (ob.cit) “es una variante que permite estimar la confiabilidad de consistencia integrada y se aplica en medición de constructos a través de la escala en las que no hay respuestas correctas ni incorrectas” (p.48), la misma fue procesada a través del Programa Excel.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento a la población bajo estudio. En este sentido, se tabularon los datos obtenidos por cada ítem y luego se realizó el respectivo análisis cuantitativo y cualitativo de los aspectos relacionados en esta búsqueda, los cuales fueron reflejados en tablas donde se muestran los ítem, alternativas de respuestas, frecuencias absolutas y porcentajes de los resultados arrojados que evidencian la información, lo que permitió comparar y analizar las variables con los objetivos de la investigación.

De esta manera, se pudo obtener los resultados y se procedió a reflejarlos a través de tablas contentivas de siete (7) columnas para la identificación de cada alternativa de respuesta, así como los ítem, la frecuencia, los porcentajes y por último el total que corresponde a cada columna.

4.2. Análisis de los Resultados

Tabla 3

Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Autoconfianza

Distribución de frecuencias y porcentajes del indicador Autoconfianza												
Ítem			Afirmación									
			En su institución la autoconfianza gerencial es una fortaleza que mejora la operatividad en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.									
1	Totalmente de acuerdo (TDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		En desacuerdo (EDA)		Totalmente en desacuerdo (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	5	20	10	40	10	40	0	0	25	100

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Al indagar en el ítem 1 sobre si la autoconfianza gerencial es una fortaleza que mejora la operatividad en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, el 40% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el otro 40% en desacuerdo y un 20% señaló estar de acuerdo, lo que indica que existen ciertas dificultades que no se compaginan con lo citado por Robles y de la Garza (2009): “es la autoconfianza la que canaliza y garantiza el logro de los objetivos, como si fuera poco, nada más y nada menos que los objetivos, pieza fundamental en la cristalización de la planificación” (p.100). Lo anterior, además limita la posibilidad de expresar espontáneamente gustos e intereses personales; hablar sobre sí mismo sin cohibirse; aceptar cumplidos cómodamente; no estar de acuerdo con alguien abiertamente; pedir aclaratorias; decir que no.

Tabla N° 4

Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Sensibilidad interpersonal

ítem	Pregunta											
2	Considera usted que la gerencia denota sensibilidad interpersonal en la organización y ejecución de las tareas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.											
	Totalmente de acuerdo (TDA)		De acuerdo (DA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		En desacuerdo (EDA)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	5	20	0	0	15	60	0	0	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 2, tal como refleja la tabla 4, sobre el indicador sensibilidad interpersonal, respecto al cual se indagó en el ítem 2 concretamente si la gerencia denota sensibilidad interpersonal en la organización y ejecución de las tareas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, el 60% señaló que estaba en desacuerdo mientras el otro 40% restante respondió en iguales porcentajes de 20% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo, siendo ello un indicativo de aptitud desfavorable, pues como considera Torres (2011) “El gerente debe asumir actitudes asertivas, con el objeto de crear entusiasmo en cada uno de sus miembros,

orientándose hacia el interés por la forma de pensar y sentir el talento humano”(p.8) De allí, la situación reflejada en el ítem no contribuye con los logros de los objetivos organizacionales, pues debe ser considerada a la hora de planificar.

Tabla 5
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Control de cambio holístico

ítem	Pregunta											
3	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes la gerencia practica el control de cambio holístico o integral para establecer los objetivos organizacionales.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	0	0	0	0	20	80	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 3, tal como refleja la tabla 5, se preguntó en función a saber si en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes la gerencia practica el control de cambio holístico o integral para establecer los objetivos organizacionales y mayoritariamente, donde el 80% de los respondientes señalaron estar totalmente en desacuerdo y una minoría de 20% señaló estar totalmente de acuerdo, ello contradice lo acotado por Ferrer (2008) al señalar: “los actores del proceso gerencial han establecido la necesidad de formar a la gerencia, en función de adecuarlos hacia el control sobre el cambio organizacional que se requiere en el versátil mundo organizacional a nivel global. De allí la importancia de revertir tal situación, de tal forma que el talento humano perciba sensibilidad de la gerencia hacia la otra persona.

Tabla 6
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Empatía

ítem	Pregunta											
4	La empatía gerencial prevalece en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes para potenciar el éxito en su área de trabajo.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	10	40	0	0	10	40	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 4, tal como refleja la tabla 6, relativo a si prevalece en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes la empatía gerencial para potenciar el éxito en su área de trabajo, el 40% respondió estar en totalmente en desacuerdo, el otro 40% respondió estar en desacuerdo y un 20% respondió estar totalmente de acuerdo, representa ello una debilidad institucional en virtud que como considera Castañeda (2008), la empatía: “es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o a una situación” (p.66); por consiguiente, las actitudes generan parte importante del comportamiento en la organización, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación, por tal razón, es importante ofrecer empatía gerencial para el éxito organizacional lo cual puede canalizarse a través de la formación gerencial.

Tabla 7
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Trabajo en equipo

ítem	Pregunta											
5	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes el trabajo en equipo es un factor tomado en cuenta para mejorar el proceso de planificación.											
	Totalmente en acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	10	40	0	0	0	0	15	60	0	0	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado. Ponte (2014)

Análisis: En el ítem 5, tal como refleja la tabla 7, un 60% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre que en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes el trabajo en equipo es un factor tomado en cuenta para mejorar el proceso de planificación y 40% respondió estar totalmente de acuerdo, siendo evidencia que no hay por parte de la gerencia acciones dirigidas a trabajar en equipo a la hora de planificar, puesto que este paso del procedimiento administrativo debe ir antecedido por la participación grupal de todos los actores internos organizacionales a partir de criterios consensuados.

Tabla 8
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Compromiso

Ítem	Pregunta											
6	El Compromiso con la organización por parte de la gerencia satisface el interés profesional y personal como talento humano.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	10	40	0	0	10	40	0	0	5	20	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado. Ponte (2014)

Análisis: En el ítem 6, tal como refleja la tabla 8, relacionado a la satisfacción del interés profesional y personal como talento humano generado por el compromiso con la organización por parte de la gerencia, donde un 40% señaló estar en desacuerdo, y otro 40% opina estar totalmente de acuerdo y 20% totalmente en desacuerdo, lo que implica la importancia de reforzar el compromiso gerencial integral en la organización, tal como considera Robbins y Finley (2008), sobre el compromiso: “Las competencias y capacidades forman el marco para el análisis estratégico y que los gerentes se identifiquen con la organización y sus metas, hasta sentirla como propia en beneficio de la organización y la gerencia debe formarse para que así suceda (p.66). Existe entonces la necesidad de impulsar tal proceso a partir de una formación gerencial que permita una

gerencia comprometida con la organización de los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa.

Tabla 9
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador “Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional”

Ítem	Pregunta											
7	Es considerado relevante la gestión del cambio y desarrollo organizacional en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.											
	Totalmente en Acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	5	20	15	60	0	0	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 7, tal como refleja la tabla 9, se preguntó si es considerado relevante la gestión del cambio y desarrollo organizacional en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, el 60% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% está en desacuerdo y un 20% opina estar totalmente de acuerdo, lo que no corresponde con el criterio de Taffinder (2008) al referir: “Las organizaciones deben evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles lo cambios debiendo ser impulsados a gran escala por la gerencia (p.1). Por ello, al hablar de formación gerencial es evidente que la misma tiende a reforzar el valor de los individuos una vez incorporados a la organización, e incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y potencial del individuo, a modo de mejorar su desempeño actual a futuros cambios.

Tabla 10
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador liderazgo

ítem	Pregunta											
8	Es motivante el liderazgo existente en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	5	20	15	60	0	0	25	100

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: En el ítem 8, tal como refleja la tabla 10, se indaga sobre si es motivante el liderazgo existente en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes para lograr objetivos administrativos, el 60% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 20% opinan estar en desacuerdo y el otro 20% dice estar totalmente de acuerdo, existe en ese orden una debilidad gerencial determinante para fortalecer la planificación en dicha División puesto que cobra gran importancia la formación gerencial, entendida como realidad gerencial producto, como considera Senge (2006) “de la determinación, de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales” (p.88), corrobora esto la validez de este estudio.

Tabla 11
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Habilidades de dirección

Ítem	Pregunta											
9	Las habilidades de dirección favorecen la planificación en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	10	40	5	20	10	40	0	0	25	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En el ítem 9, tal como refleja la tabla 11, sobre si las habilidades de dirección favorecen la planificación en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, un 40% señaló estar de acuerdo, igualmente otro 40%, opinaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% en desacuerdo, lo que pudiera responder al criterio de Taffinder (2008) al considerar: “La falta de conocimientos y de experiencia práctica en un ambiente cambiante nos lleva a cometer errores gerenciales por la toma de decisiones de alto riesgo, falta de planificación, reacción para cambiar planes, superación de retos, comunicación eficaz.(p.65). Por consiguiente la formación gerencial sienta las bases para desarrollar habilidades que permiten afrontar el cambio en forma acertada.

Tabla 12
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Pensamiento Estratégico

Ítem	Pregunta											
10	Existe un pensamiento estratégico compartido en la división de talento humano del INCE Cojedes a la hora de planificar .											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	0	0	20	80	0	0	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 10, tal como refleja la tabla 12, en relación a la existencia de un pensamiento estratégico compartido en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes a la hora de planificar, el 80% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% señaló estar totalmente de acuerdo, lo que indica que no existe como considera Senge (2006) (ob.cit) el pensamiento sistémico que para el autor citado “es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí” (p.99), es importante entonces orientar a través de la formación gerencial hacia la integración del pensamiento del talento a la hora de planificar.

Tabla 13**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador resolución de conflictos**

ítem	Pregunta											
11	Participa en el establecimiento de estrategias para la resolución de problemas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	5	20	0	0	15	60	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 11, tal como refleja la tabla 13, que plantea: participa en el establecimiento de estrategias para la resolución de problemas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, un 60% respondió estar totalmente en desacuerdo, y un 20% están en desacuerdo mientras el otro 20% están totalmente de acuerdo, cuyos resultados son de relevancia y de reflexión ya que no denota flexibilidad gerencial lo cual no favorece la planificación, siendo importante considerar el criterio de Guédez (2007) “en toda organización el talento humano debe aportar hacia el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo, participando de manera integracionista”.

Tabla 14**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Sistema de planeación**

Ítem	Pregunta											
12	Su Institución cuenta con un sistema de planificación conocido por el talento humano de la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De Acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	10	40	5	20	0	0	10	40	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 12, tal como refleja la tabla 14, en función a si la

organización cuenta con un sistema de planificación conocido por el talento humano desde la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, el 40% respondió estar totalmente en desacuerdo, mientras el otro 40% opinaron estar de acuerdo y por último el 20% opina estar en desacuerdo, lo que indica la poca participación en el aporte de soluciones y la falta de compromiso con la organización, como refiere Méndez (2007t) “es necesario que el talento humano conozca los planes institucionales pues solo así será motivado a participar de forma activa en el logro de las metas”(p.56), conviene seguir el criterio del autor a efectos de generar un alto compromiso del talento humano hacia la participación y mejorar profesionalmente y personalmente.

Tabla 15
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Principios

Ítem	Pregunta											
13	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes conocer los principios organizacionales favorece para el logro de objetivos organizacionales.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	10	40	0	0	5	20	0	0	10	40	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 13, tal como refleja la tabla 15, si en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes conocer los principios organizacionales favorece para el logro de objetivos organizacionales, donde el 40% señaló estar totalmente en desacuerdo, mientras el otro 40% manifestaron estar totalmente de acuerdo y un 20% en desacuerdo, lo que no favorece a la hora de planificar siendo importante como considera Weiten (2008): “la formación de los cuadros gerenciales, es un fin ineludible que le permitan hacer uso óptimo de los recursos disponibles, sobre la base de la filosofía organizacional para plantear estrategias”(p.34), para ello el gerente debe poseer una actitud flexible e integradora y allí la formación gerencial crea

condiciones e habilidades y competencia que le permiten visualizar tal necesidad.

Tabla 16
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador “métodos”

ítem	Pregunta											
14	En la institución la gerencia cuenta con métodos de planeación que favorecen la formulación práctica de las metas.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	10	40	0	0	5	20	0	0	10	40	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado. Ponte (2014)

Análisis: En el ítem 14, tal como refleja la tabla 16, en la institución la gerencia cuenta con métodos de planeación que favorecen la formulación práctica de las metas, el 40% señaló estar totalmente en desacuerdo, el otro 40% totalmente de acuerdo y un 20% dicen estar en desacuerdo, lo cual puede estar asociado al hecho de no existir la adecuada divulgación del sistema de planeación, por eso es importante como lo establece Anzizu J.(2007): “elevar las competencias gerenciales a través del aprendizaje de nuevas aptitudes, con la utilización de distintas estrategias, que de forma holística involucre a todo el talento humano”.

Tabla 17
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador “objetivos”

Ítem	Pregunta											
15	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes la revisión continua de los objetivos constituye una herramienta para el desarrollo de sus labores.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	5	20	5	20	10	40	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 15, tal como refleja la tabla 17, relativa a si en la División

de Talento Humano del INCES-Cojedes la revisión continua de los objetivos constituye una herramienta para el desarrollo de sus labores, el 40% respondió estar totalmente en desacuerdo, y un 20% respondieron estar de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el otro 20% están totalmente de acuerdo, situación que hay que convertir en una fortaleza si se quiere, bajo el esquema de las disciplinas de Senge (ob.cit) concretamente: “Pensamiento Sistémico, que permite identificar las interrelaciones de los agregados, los diferentes subsistemas o procesos considerando a la organización como un todo (p.57), ello facilitaría a partir de la revisión periódica de los objetivos tomar acciones correctivas necesarias y/o fortalecer las existentes.

Tabla 18
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador “flexibilidad de las políticas”.

Ítem	Pregunta											
16	En la Institución la flexibilidad de las políticas que benefician los resultados previamente planificados.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	5	20	0	0	15	40	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 16, tal como refleja la tabla 18, al ser indagados los encuestados sobre la Institución en el marco de la flexibilidad de las políticas que benefician los resultados previamente planificados, el 40% señaló estar totalmente en desacuerdo, mientras el otro 20% respondió estar en desacuerdo y el otro 20% opinan estar totalmente de acuerdo, lo que es de relevancia por cuanto las políticas constituyen un hilo conductor en las organizaciones y de su flexibilidad depende que la imagen organizacional sea sólida.

Tabla 19
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador Procedimientos para planificar

Ítem	Pregunta											
17	La gerencia determina procedimientos para planificar las metas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo. (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	5	20	5	20	10	40	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 17, tal como refleja en la tabla 19, en cuanto a si la gerencia determina procedimientos para planificar las metas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, donde un 40% está totalmente en desacuerdo, el 20% opino esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, asimismo el 20% estar en desacuerdo y el otro 20% restante manifestaron estar totalmente de acuerdo, lo cual debe generar cierta preocupación puesto que en ninguna organización la planificación puede ir sobre la base de la improvisación.

Tabla 20
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador análisis de situaciones

Ítem	Pregunta											
18	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, se fomenta continuamente el análisis de situaciones para el logro de las metas institucionales.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	0	0	25	100	0	0	25	100

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 18, tal como refleja la tabla 20, donde se preguntó si en

la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, se fomenta continuamente el análisis de situaciones para el logro de las metas institucionales, el 100% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, conviene seguir el criterio de Méndez (2007) destacar que “el control requiere como previo el entendimiento amplio de los principios, filosofía administrativa y funciones técnica de la organización” (p,77), por lo que el reflejo de los resultados del estudio planteado refleja debilidad en tales aspectos, asociados posiblemente a debilidades en una formación gerencial que conlleve

Tabla 21
Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Indicador control flexible

Ítem	Pregunta											
19	En su organización se prevén mecanismos de control flexibles hacia la búsqueda de acciones correctivas y oportunidades para innovar.											
	Totalmente de acuerdo (TA)		De acuerdo (DA)		En desacuerdo (EDA)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAND)		Totalmente en desacuerdo (TD)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	20	0	0	15	60	5	20	0	0	25	100

fuentes: *Elaboración propia*

Análisis: En el ítem 19, tal como refleja la tabla 21, sobre si en la organización se prevén mecanismos de control flexibles hacia la búsqueda de acciones correctivas y oportunidades para innovar, el 60% respondió en desacuerdo, un 20% totalmente de acuerdo y otro 20% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo evidente la necesidad de mejorar los procedimientos de control de la División, a los fines de determinar que procesos requieren acciones correctivas y así lograr las metas.

4.2 Conclusiones

La formación gerencial debe ser una constante de los gerentes de las organizaciones a los efectos de profundizar el conocimiento, intercambiando el mismo, con la intención de dar respuesta a las exigencias presentes y futuras, como una técnica moderna de gestión, cuya principal característica reside en la actuación integrada para visualizar la organización como unidad total, en lugar de concebirla constituida por departamentos gerenciales independientes.

Ahora bien, sobre como se cumple en la actualidad la formación gerencial en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes, se pudo diagnosticar que no existe criterios transdisciplinarios que propicie la reflexión desde distintos puntos de vista profesionales, tal como la participación y cooperación de profesionales de diferentes disciplinas para suministrar al gerente conocimientos que le permitan responder a las necesidades de determinado momento, dado que no se da la interacción de equipos gerenciales de trabajo que fortalezca a la organización como medios de cooperación teniendo como norte el alcance de los objetivos corporativos.

En ese sentido, es oportuno resaltar que existen una serie de elementos entre los cuales están el conocimiento y las capacidades para abordar la complejidad de los recursos y procesos organizacionales implica un abordaje de la Formación Gerencial de una forma holística, lo cual es posible a partir del desarrollo de una formación gerencial que permita a los gerentes desarrollar habilidades conducentes a acercarse o de entender una realidad específica, e interpretar desde diferentes perspectivas los problemas organizacionales, lo cual va a proporcionar una mayor comprensión del fenómeno en cuestión y facilitar la toma de decisiones adecuada.

Por consiguiente, el desarrollo de la planificación en la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes, surge en ocasiones de manera improvisada puesto que no hay una retroalimentación gerencial-talento humano de forma oportuna y flexible, lo que puede relacionarse a que

la formación de la gerencia no constituye el fuerte organizacional y en consecuencia no es una garantía de que la organización va a tener una óptica más amplia para analizar los procesos tanto internos como externos y planificar en forma sistemática y a partir de alternativas propuestas las mejores alternativas de solución, de tal manera que esté enmarcada en las demandas del entorno de una gerencia que asuma los retos del cambio en todas sus dimensiones, facilitando así la incorporación de una adecuada respuesta a las exigencias actuales.

En ese sentido, es necesario hacer énfasis la formación gerencial como una debilidad que debe convertirse en fortaleza organizacional, a partir de la combinación del desarrollo de las habilidades para dirigir, la responsabilidad social y el impacto del cambio rápido e imprevisible con la racionalidad de los procesos tradicionales de organización, dominio tecnológico, productividad y creatividad.

4.3 Recomendaciones

- Que la División de Talento Humano del INCES en San Carlos-Cojedes, lidere el proceso de cambio, que tengan visión de futuro y que la comuniquen acertadamente, coincidiendo en la necesidad de implementar la formación gerencial, en virtud de ameritar de la transdisciplinariedad como la forma de promover el pensamiento global, transformacional previsto en el marco del orden constitucional.

- El requerimiento de implementar programas de formación gerencial con la finalidad de proporcionar una verdadera filosofía lo más avanzado del conocimiento en materia gerencial con los aspectos humanísticos tan necesarios en esta época de cambios organizacionales y de rompimiento de paradigmas hacia el diálogo entre ciencia y sociedad.

CAPÍTULO V

5. LA PROPUESTA

MODELO DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN EN LA DIVISIÓN DE TALENTO HUMANO DEL INCES-SAN CARLOS.

5.1 Presentación

El Modelo de Formación Gerencial para Mejorar la Planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, fortalece la capacidad para desarrollar una gestión gerencial más eficaz en vista que conduce a instrumentar acciones que ampliarán las capacidades gerenciales y, en consecuencia, redundará en eficiencia organizacional y satisfacción laboral para el talento humano, a partir de una planificación cuyas bases serán las competencias o elementos gerenciales que manejan los cuadros directivos, a partir de una actualización y adecuación de conocimientos llevados a la praxis convirtiendo las organizaciones en estructuras funcionales donde prevalezca un trabajo interdisciplinario, con personas competentes, con dominio de los procesos y como elemento clave con gran capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismo como personas.

Es por ello, que quienes gerencian o gestionan las organizaciones de la administración pública, deben asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo y para ello requieren del desarrollo de competencias obtenidas a través de planes de formación gerencial que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, auto concepto, conocimientos, destrezas manuales y mentales o cognitivas.

Concretamente, en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, resulta relevante que haya un equilibrio entre actitudes, conocimientos y capacidades así como las habilidades que deben ponerse en práctica para ejecutar la planificación, bajo una visión compartida con los objetivos organizacionales, donde en cierto modo lo empírico sea reemplazado mayormente por la necesidad propia de formación y capacitación, para enfrentar la orientación de los destinos de los distintos sectores de la actividad nacional y el manejo de los factores que le generan incertidumbre de manera: eficiente, oportuna y acertada.

Es por ello, que la matriz FODA fue considerada como herramienta para desarrollar en forma sistemática un análisis situacional de la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, tal como se presenta en la tabla 22.

5.2 Fases del Modelo de Formación Gerencial

5.2.1 Fase I: Diagnóstico

En esta fase la organización deben responder a los factores externos de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales así como los fines de diagnosticar la necesidad que tiene el talento humano que labora en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos.

5.2.2 Fase II: Aprendizaje Organizacional

Se basa en datos confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios, emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual, todo lo cual redundará en mejorar la planificación.

5.2.2.1 Intervención-retroalimentación

En esta fase se especifica que el aprendizaje no será prescriptivo sino a partir de una investigación de las actuaciones, corresponde a estrategias educativas desarrolladas en el proceso de aprendizaje a los efectos de ayudar a hacer, pensar, reflexionar o decidir según sea el caso. En los casos de procesos de aprendizaje colectivo las intervenciones se orientarán en el contenido, en los procedimientos o en los procesos, los cuales son dimensiones del aprendizaje organizacional.

Las intervenciones orientadas al proceso estarán dirigidas a la obtención de los aprendizajes a partir de la interacción entre los miembros, aprendiéndose mediante la confrontación y la retroalimentación. Las intervenciones orientadas al procedimiento incluyen métodos, técnicas y reglas que pretenden proporcionar aprendizajes que posibiliten los mejores resultados del grupo a partir de su interacción.

5.2.2.2 Intervención para la Formación de la Comunidad de Aprendizaje

Corresponde a intervenciones de naturaleza intra e intergrupar con el propósito de conformar un equipo de alto desempeño entre los responsables de dirigir la División de Recursos Humanos del INCES San Carlos, encaminadas a crear la confianza y seguridad necesaria que den como resultado la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos entre sí, así como aprender habilidades de relación y a estar en constante alerta.

Se refiere a actividades para crear una configuración propia de las áreas gerenciales que permita al talento humano que dirigen el desarrollo de un sentido de pertinencia y vincular el aprendizaje individual con el colectivo, construyéndose.

5.2.2.3 Intervención para la Formación de Competencias Gerenciales y de Liderazgo Gerencial

Las acciones educativas se dirigen a sensibilizar a los líderes a revisar a nivel interpersonal su manera de proceder cotidiana, relacionada con el cómo y hacia dónde está canalizando su energía, en su rol de líder del área a su cargo, con el fin de que tome conciencia sobre los cambios que tiene que emprender en su persona, y evaluar su disposición a trabajar por el cambio.

Además, se ayuda en el aprendizaje de la confianza sobre sí mismo, para ello se diseñan ejercicios vivenciales que posibilite revisar la auto percepción, su nivel de autoestima y una efectiva toma de conciencia. Posterior a los ejercicios se comparte la experiencia y aprendizajes. La finalidad de este programa es revitalizar al líder, darle confianza y que canalice su energía en el cambio. Por otra parte, se contempla el aprendizaje de competencias gerenciales enmarcadas dentro de conceptos modernos de planificación, desarrollo organizacional, enfoque de la organización.

5.2.2.4 Intervenciones para creación de la Cultura y Filosofía de competencias Gerenciales

Estas estrategias persiguen crear la nueva filosofía, por lo tanto implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la autonomía, la voluntad, las respuestas oportunas, el diálogo, la participación, entre otros. Los cuales son los principios del nuevo modelo de competencias gerenciales que se propone. Tales valores deben plasmarse en la visión y misión de la División de Recursos Humanos del INCES, las cuales permitirán describirse en objetivos y planes de acción y traducirse en conductas específicas.

Servirá para tener un marco de referencia para el perfil que debe reunir el nuevo personal a ingresar cónsono con esos valores y que se debe enseñar en el entrenamiento y capacitación del personal.

6.2.3 Fase III: Monitoreo

El desarrollo de los procesos correspondientes al hecho administrativo, en cualquier organización requiere ser oportunamente evaluado y monitoreado, por consiguiente, la evaluación es una tarea periódica que se debe aplicar a todo plan operativo, ya que de esa forma se puede observar si se van alcanzando los objetivos o si se van presentando nuevas situaciones que complican el panorama y sobre las cuales hay que tomar nuevas decisiones.

A través del monitoreo, del proceso de ejecución se realiza un seguimiento de las tareas y de la gestión del modelo mediante el control en el cumplimiento de las metas. Por otra parte, también permite identificar los desajustes del diseño que pueden estar afectando la implementación del mismo, puesto que un sistema de monitoreo tiene como objetivo que el plan, además de ser exitoso, alcance los objetivos previstos y que los responsables de su ejecución tengan un instrumento que les ayude en la toma de decisiones y favorezca el desarrollo de la capacidad de gestión del plan y de la organización.

En resumen, el monitoreo intenta asegurar la calidad en la etapa de ejecución, brindar información para la toma de decisiones y generar capacidad de análisis para lograr un adecuado desarrollo metodológico, por ello no debe ser rígido, su proceso debe ser constante, dinámico y consecuente con la visión y misión de la organización. De allí, posterior al análisis riguroso de cada una de las partes involucradas en el proceso, surgirá:

- Actividades operativas tendientes a una planificación con eficiencia y eficacia.
- Garantizará un control sobre todas las actividades.
- El cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general

6.2.4 Fase IV: Evaluación de Fallas

La evaluación permite tomar medidas ante las cosas que están fallando o cuando se ha logrado más de lo que se pensaba, todo ello en función de evaluar lo realizado, el nivel de involucramiento en las mismas y si no fue positivo encontrar cuáles fueron las razones, si se pudo alcanzar los resultados esperados y si no, por qué, o sea, si todo salió tal como se planificó, además del funcionamiento de los equipos de trabajo: para verificar si todos y todas se están involucrando lo suficiente. Es posible que algunos o algunas se pueda haber desmotivado a medio camino, por lo que habrá que involucrarlos para saber las razones y ver si tiene solución y si no, estimar de qué forma se compensará su ausencia.

Es importante ver la evaluación como un proceso natural y positivo del trabajo e incluirla como parte de las actividades de la organización en su plan de trabajo, pues efectivamente, si se le da el valor adecuado a la evaluación, servirá siempre para mejorar, como personas y como organización. Y finalmente los procesos de evaluación se encaminarán a medir en qué medida tales valores se han transferido en las acciones gerenciales. Además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del INCES, la cual permite entender el proceso de planificación como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente. Dicha cultura además de influir en la progresiva desaparición del modelo organizativo basado en el control jerárquico.

A continuación se muestra la tabla Nro. 22 la cual contiene la distribución de datos de la matriz FODA, la cual se realizó con datos aportados por el personal de la División de Talento Humano del INCES San Carlos.

Tabla: 22
Matriz FODA

Factores Externos	Factores Internos
Fortalezas	Oportunidades
- Estabilidad Laboral. - Beneficios socioeconómicos. - Excelentes relaciones con el sector gubernamental - Personal altamente calificado. - Ambiente físico de trabajo	- Personal que integra esta División posee un nivel académico universitario. - Los funcionarios son responsables, colaboradores, y cada día desean aprender. - Estructura orgánica del departamento.
Amenazas	Debilidades
- Considerar el nivel académico de cada funcionario. - Dificultad para asignación presupuestaria en el cumplimiento de los planes y metas previstos. - Falta de motivación. - Rápida evolución de la políticas gubernamentales	- Carencia de planes de formación gerencial. - Planificación carente de sistematicidad y participación para el logro de los objetivos planteados. - Cierta resistencia al cambio operativo gerencial - Debilidades en cuanto a los mecanismos de retroalimentación entre los niveles gerenciales -No hay sistema de apoyo de gestión gerencial externo.

Fuente: Elaboración propia (2013)

5.3 Objetivos del Modelo de Formación Gerencial

5.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de formación gerencial para mejorar la planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos.

5.3.2 Objetivos específicos

- Analizar a partir de la aplicación de la matriz FODA, el entorno de la División de Talento Humano del INCES-San Carlos.

- Definir las estrategias de formación gerencial que favorezca la determinación de los objetivos, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y control.
- Validar el modelo de formación gerencial para mejorar la planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos.

5.4 Justificación

Con el desarrollo de este estudio investigativo se persigue fortalecer el proceso de planificación en la la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, en virtud que a partir de la formación gerencial, el conocimiento de la realidad obliga a los gerentes del Siglo XXI a tener una clara conciencia social, ya que los valores e ideales están dirigidos a la solidaridad, el servicio, el conocimiento, la experiencia, el liderazgo, la responsabilidad compartida, el conocimiento científico, la toma de decisiones y la innovación, pero no serán posibles sino con el uso continuo de una metodología apropiada, que necesariamente se complementa con la formación.

En el mismo orden de ideas, el modelo presentado, conduce de forma sistemática a consolidar la acción gerencial operativa cumpliendo con las normas y exigencias de la organización, al proporcionar elementos teóricos y metodológicos que soporten la cultura organizacional proporcionando soluciones de enmarcadas en el cumplimiento de lo planificado dentro del esquema filosófico institucional.

El modelo se enmarca en el aprendizaje organizacional, entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa. Morillo, Valbuena y Salas (2006).

Se sustenta en el enfoque sistémico o de la organización inteligente que

plantea Senge (2006) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.

El aprendizaje se centra en la mejora continua del trabajo, la solución de los problemas y las respuestas oportunas a los usuarios del sistema, asimismo, hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. También se sustenta en la teoría de acción de Argyris y Schon (1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

5.5 Factibilidad del Modelo de Formación Gerencial

La factibilidad del Modelo de Formación Gerencial para Mejorar la Planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos, dependerá de la disponibilidad y permisibilidad de las máximas autoridades gerenciales y administrativas, receptivas y abiertas a la transformación y al cambio sobre la materia. Sin dejar de lado el interés y la responsabilidad de los funcionarios, por cuanto se trata de un modelo participativo e incluyente, que se da a través de la diversidad de opiniones, criterios y oportunidades, pues su aplicación trae consigo un ambiente y actividades de control adecuadas a la naturaleza del objeto de estudio como una forma de fortalecer la planificación.

Además, los componentes del modelo interactúan en la búsqueda de cambios en los procesos gerenciales que generen aprendizajes que

redundan en la eficacia de los propósitos de la organización de tecnología, restringiendo la formalidad y burocracia en los procedimientos de trabajo.

5.6 Beneficios del Modelo de Formación Gerencial

- Las competencias gerenciales adquiridas y/o reforzadas a través de una formación gerencial favorecerá la planificación de las diferentes instancias de la organización, orientará sus acciones de manera de constituirse en divisiones de procesos de aprendizajes.
- La planificación se orientará a los requerimientos financieros, sociales, tecnológicos, en cuanto a: mejoramiento del desarrollo de la planificación y mejoramiento de la calidad del servicio de que presta la organización.
- Los componentes del modelo interactúan en la búsqueda de cambios en los procesos de planificación que generen acciones que redundan en la eficacia de los propósitos de la organización, minimizando la formalidad y burocracia en los procedimientos de trabajo.
- Permitirá direccionar todo lo que es necesario para la toma de decisiones, convirtiendo lo pensado y deseado en acciones concretas.

5.7 Evaluación del Modelo

La aplicabilidad del modelo de formación gerencial, condujo posteriormente a la realización de la evaluación del mismo, a los fines de determinar la efectividad del mismo. Como instrumento evaluativo se usó una matriz de evaluación de fallas como la que a continuación se presenta.

Tabla: 23**Evaluación del Modelo**

Nº de falla	Descripción	Origen	Indicador	Impacto
1.- Incumplimiento de metas del Plan de Desarrollo	No alcanzar las metas del Plan de desarrollo por factores internos y externos.	Políticas	Eficacia	Moderado
2. Comunicación débil	Desinformación sobre la forma de lograr los compromisos			
3.- Aporte sobre innovaciones gerenciales	Retroalimentación gerencia-talento humano sobre nuevos esquemas gerenciales			
Elaborado por:		Aprobado por:		

Fuente: Elaboración propia**5.8 Conclusión**

Sobre si la formación gerencial mejora los tiempos de respuestas del talento humano y las metas organizacionales todos consideraron excelente el planteamiento, lo cual permite corroborar la importancia y efectividad del modelo aplicado y la necesidad de seguir en lo adelante fortalecer la formación gerencial.

Con el modelo de formación gerencial los encuestados otorgaron el máximo puntaje al hecho que mejoró la comunicación asertiva, facilitando la cooperación en la División de RRHH, lo que favorece sin duda la planificación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, aunado a ello, permite la eficiencia gerencial y el desempeño del talento humano al identificar los problemas en colectivo, en cuanto a las respuestas acorde con los objetivos, visión y misión institucional, en este caso lo relacionado con la División de Talento Humano del INCES-San Carlos.

Del mismo modo, el modelo de formación gerencial permitió mejorar el intercambio de información con sus superiores inmediatos a la hora de planificar, lo que garantiza que el talento humano asuma el compromiso tomando en cuenta los nuevos paradigmas administrativas para mejorar la operatividad organizacional, en virtud de que se está inserto en un mundo

globalizado y en una sociedad del conocimiento que establece un máximo nivel de competitividad, de exigencia y de calidad, por lo que el gerente que verdaderamente pongan en práctica la planificación a partir de las bases de la formación gerencial impartida, disminuirá el riesgo de fracaso de los procesos, posibilitando el cumplimiento de los objetivos, para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas.

Es así, que el modelo de formación gerencial permitió reforzar las competencias gerenciales de los involucrados en cuanto a sus conocimientos posibilitando establecer los objetivos y dirigir los programas adecuadamente de manera que todo lo planeado se cumpla.

Igualmente, los encuestados catalogaron de excelente la importancia de darle continuidad a la formación gerencial debido a que fue favorable actualizar las cualidades del gerente lo que debe mantenerse.

Finalmente, se alienta el proceso de cambio ya que se puede determinar si se están resolviendo los problemas a partir del aprendizaje colectivo. La eficacia del programa depende de la calidad y del ritmo.

En términos generales, el desarrollo del modelo de formación gerencial aplicado mejoró las habilidades para lograr un efectivo manejo de grupo, lo que favoreció el logro de los objetivos planteados y en lo subsiguiente fortalecerá la visión compartida de los mismos en la División de Talento Humano del Inces San Carlos. Asimismo, es conveniente reforzar las acciones de formación gerencial, mediante el continuo desarrollo de actividades ya plasmadas en el modelo desarrollado.

Referencias Bibliográficas

- Anzizu, J. 2007. *El Management ¿Arte o Ciencia?* Fondo Editorial Español Madrid, España.
- Arias, F. 2006. *El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración*. Caracas Editor. Venezuela.
- Cárdenas, R. 2013. *Administración de Empresas*. Documento online. Disponible en <http://www.urbe.edu/estudios/pregrado/cs-administrativas/adm-empresas.html>. Publicada (2 marzo de 2013) Consultada (5 de noviembre de 2011)
- Carrasco, M. 2009. *Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Castañeda, L. 2008. *El Líder inspirador. La inspiración del Liderazgo Excelente*. Ediciones Poder. México DF.
- Colmenares, H. 2010, *Propuesta de un modelo de gerencia estratégica como elemento clave en la planificación presupuestaria para la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara*. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" de Barquisimeto.
- Balestrini, A., M. 2007. *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. B.L. Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bozo, H. 2010. *Pensamiento Estratégico en la Formación de Carácter Gerencial del Alto Gerente Municipal en Venezuela. Trabajo de grado no publicado*. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" de Barquisimeto.
- Chiavenato, I. 2008. *Formar el Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill Santa Fé de Bogota.
- Fernández, A. 2011. *El proceso administrativo*. Editorial Diana, 14 a. Reimpresión. Argentina.
- Fernández, L. 2011. *Propuesta de Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en un Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Doctorate of Philosophy Ph.D. in Intelligent Organizations Development & Management. Tecana American University

- Ferrer, T. 2008. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Hernández, R. 2005. *Epistemología y Formación Gerencial: Un enfoque Holístico*. Revista Negotium. Año 1 / N° 1.
- Hernández, R. 2002. *Determinación del Perfil del Gerente de las empresas que le prestan servicio a PDVSA*. Revista Arbitrada Formación Gerencial. LUZ-COL.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. 2006. *Metodología de la Investigación*. México McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. 2002. Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hurtado de B, J. 2008. *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Fundación SYPAL. Caracas, Venezuela.
- Koontz, H y O'Doonell C, W. 2008. *Administración*. Editorial Mc Graw and Hill. México.
- Morín, E. 1997. *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Moorrisey, G. 2007. *Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Múnich G, L. y García M. 2006. *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México.
- Murillo, W. 2008. *La investigación científica*. 11va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Naim, M. y Piñango, R. 2000. *Venezuela: Una Ilusión de Armonía*. Editorial IESA. Caracas Venezuela.
- Ohmae, K. 2009. *La Mente del Estratega*. 7ta. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México.
- Organización Internacional del Trabajo. 2011. Recomendación 150. La OIT y las Recomendaciones sobre formación profesional: una mirada retrospectiva. Documento online. Publicado (5 enero de 2011) http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/pro_195/pdf/cap-1.pdf. Consultado (25 julio de 2011).

- Pereira, L. 2009. *Visión del gerente respecto a la cultura organizacional y el capital humano ante los retos de la globalización*. Tesis Doctoral. URBE. Maracaibo, Venezuela.
- Robbins, S. y Finley M. 2008. *Administración*. 6ta. Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Robles, J y de La Garza M. 2009. *El compromiso organizacional y la actitud de los profesores de ciencias económico administrativas de las IES públicas frente a las necesidades de capacitación institucionales*. Revista Ciencia. UAQ. Vol.2, No.2.
- Sabino, C. 2007. *El Proceso De Investigación*. Argentina. Ediciones Lumen-Humanista.
- Senge, P. 2006. *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires. Editorial GRAMICA. Argentina
- Taffinder, P. 2008. *Los nuevos Líderes*. Editorial Panorama. México. DF
- Tamayo y Tamayo, M. 2006. *Metodología De La Investigación Científica*. Tercera Edición. Editorial Limusa, S.A. De C.V. Grupo Noriega Editores. México D.F.
- Taylor, Frederick W. 1999. *Management Científico*. Biblioteca de la Empresa. Ediciones ORBIS S.A. España.
- Torres, S. 2012. *Competencias Laborales*. Editorial Texto, C.A. Caracas, Venezuela
- Valladares R. 2007. *"Administración general"* tomo 1. Ed. Universitario. Honduras.
- Venezuela. 2002. Asamblea Nacional de Venezuela. Ley del Estatuto de la Función Pública. (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.522 – (Fecha 6 de septiembre de 2002).
- Villegas, J. 2008. *Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico*. Ediciones Vega S.R.L. Caracas, Venezuela.
- Villalba, J. 2006. *Las Empresas Venezolanas*. Editorial IESA. Caracas Venezuela.
- Weiten, W. 2008. *Psicología Temas y Variaciones*. (6ta Edición) México. Thomson.

ANEXO A



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"

COORDINACIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA

El instrumento que se presenta a continuación corresponde a la recolección de datos para el desarrollo del trabajo de investigación titulado: Modelo de Formación Gerencial para Mejorar la Planificación en la División de Talento Humano del INCES-San Carlos; estudio realizado como requisito para la obtención del título de **Magister Scientiarum en Administración, mención: Gerencia Pública**.

Es importante su contribución para el éxito del mismo, por cuanto se le agradece responder a las afirmaciones que a continuación se le presentan, de manera sincera y objetiva, y recordando que los datos suministrados por usted serán confidenciales.

Instrucciones:

- El instrumento consta de diecinueve (19) afirmaciones, con cinco (5) alternativas de respuesta.
- Lea cuidadosamente cada una de y marque con una equis "X" la alternativa que en su opinión es la más indicada.
- Si tiene alguna duda con respecto a lo planteado, puede aclararla preguntando a la persona que le entregó el cuestionario.
- Por favor, **marque una y sólo una alternativa** de respuesta en cada caso.

Leyenda de las opciones de respuesta:

(DA)De acuerdo. 5

(TA)Totalmente en acuerdo. 4

(ED)En desacuerdo. 3

(NDNA)Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2

(TDA)Totalmente en desacuerdo.1

Gracias por su tiempo y colaboración!

Ítem N°	(DA) De acuerdo (TA) Totalmente en acuerdo (ED) En desacuerdo (NDNA) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (TDA) Totalmente en desacuerdo.					
	Opciones de Repuesta	DA (5)	TA (4)	ED (3)	NDAND (2)	TDA (1)
1	En su institución la autoconfianza gerencial es una fortaleza que mejora la operatividad en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.					
2	Considera usted que la gerencia denota sensibilidad interpersonal en la organización y ejecución de las tareas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.					
3	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes la gerencia practica el control de cambio holístico o integral establecer los objetivos organizacionales.					
4	La empatía gerencial prevalece en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes para potenciar el éxito en su área de trabajo.					
5	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes el trabajo en equipo es un factor tomado en cuenta para mejorar el proceso de planificación					
6	El Compromiso con la organización por parte de la gerencia satisface el interés profesional y personal como talento humano.					
7	Es considerado relevante la gestión del cambio y desarrollo organizacional en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes					
8	Es motivante el liderazgo existente en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes para lograr objetivos administrativos.					
9	Las habilidades de dirección favorecen la planificación en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes					
10	Existe un pensamiento estratégico compartido en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes a la hora de planificar					
11	Participa en el establecimiento de estrategias para la resolución de problemas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes					
Ítem	(DA)De acuerdo (TA) Totalmente en acuerdo (ED) En desacuerdo (NDNA) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (TDA) Totalmente en desacuerdo.					

N°	Opciones de Respuesta	DA (5)	TA (4)	ED (3)	NDANA (2)	TDA (1)
12	Su Institución cuenta con un sistema de planificación conocido por el talento humano la División de Talento Humano del INCES-Cojedes.					
13	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes conocer los principios organizacionales favorece para el logro de objetivos organizacionales.					
14	En la institución la gerencia cuenta con métodos de planeación que favorecen la formulación práctica de las metas					
15	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes la revisión continua de los objetivos constituye una herramienta para el desarrollo de sus labores.					
16	En la Institución la flexibilidad de las políticas las políticas benefician los resultados previamente planificados.					
17	La gerencia determina procedimientos para planificar las metas en la División de Talento Humano del INCES-Cojedes					
18	En la División de Talento Humano del INCES-Cojedes, se fomenta continuamente el análisis de situaciones para el logro de las metas institucionales.					
19	En su organización se prevén mecanismos de control flexibles hacia la búsqueda de acciones correctivas y oportunidades para innovar					

ANEXO B

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTO

Evaluador: Daniel E. Torar J.
Profesión: Docente.
Institución donde trabaja UNEHEZ.

Ítem	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON LOS OBJETIVO	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
Nº					
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	

Observaciones: Ninguna. -

Firma C.I: 13594178



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTO

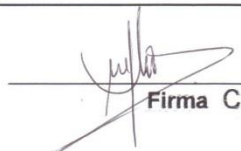
Evaluador: Quisara María Quintero Abdón

Profesión: MSc en Gerencia y Planificación Institucional

Institución donde trabaja UNELLEZ Postgrado

Ítem	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON LOS OBJETIVO	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
Nº					
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	
17	✓			✓	
18	✓			✓	
19	✓			✓	

Observaciones: sin observaciones.

 CI 6.780.247
Firma C.I:



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTO

Evaluador: JESÚS FANFAN

Profesión: DOCENTE

Institución donde trabaja UNELLER

Ítem	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON LOS OBJETIVO	
	Nº	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si No
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X

Observaciones: _____


Firma C.I. 5000051

ANEXO C
LISTA DE ASISTENCIA

LISTADO DE ASISTENCIA

FECHA: 30/05/2014

ASUNTO: CONVERSATORIO "FORMACION GERENCIAL"

Nº	CEDULA	NOMBRES	DEPENDENCIA	FIRMA
1	18.324.301	José Salomares.	Gerencia Regional	J. Salomares
2	13.624.502	Carlos Blanco	" "	C. Blanco
3	12.692.104	Kna Binto	" "	K. Binto
4	8.596.302	Laura Bigeno	" "	L. Bigeno
5	14.623.000	Carmen Paez.	Div. Informática	C. Paez
6	5.324.153	José Kponle.	" "	J. Kponle
7	15.624.521	Ramón Binto	" "	R. Binto
8	7.543.213	Marlon Brizuela	" "	M. Brizuela
9	13.315.123	Jorge Montoya	" "	J. Montoya
10	13.182.810	Diana Ponte	Div. RR HH	D. Ponte
11	6.229.539	José Castro	Div. RR HH	J. Castro
12	7.523.623	Doris Castillo	Div. RR HH	D. Castillo
13	15.624.523	Diana Suarez	Div. RR HH	D. Suarez
14	7.621.631	Maria López	C. T. A. Agrícola	M. López
15	16.521.634	Maribel Herrera	" "	M. Herrera
16	15.624.692	Enka Mejias.	" "	E. Mejias
17	8.592.591	Amelia Tampeu.	" "	A. Tampeu
18				
19				
20				



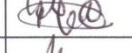
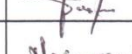
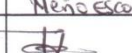
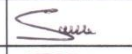
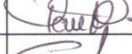
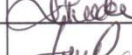
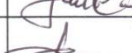
GERENCIA REGIONAL INCES COJEDES – DIVISION DE RECURSOS HUMANOS, KM 2 Sector El Limon,
Via Las Vegas, Parroquia San Carlos de Austria, Municipio Ezequiel Zamora, Estado Cojedes
Telf. 0258 4169764, Fax 0258 4333449

 Inces

LISTADO DE ASISTENCIA

FECHA: 10/04/2014

ASUNTO: CONVERSATORIO "COMUNICACION EFECTIVA"

Nº	CEDULA	NOMBRES	DEPENDENCIA	FIRMA
1	4.523.311	Tibisai Taudare	Div. Toma Prot.	
2	8.674.511	Helena Sanchez	" " "	
3	13.563.312	Milagros Xponte	" " "	
4	15.624.513	Jorenzo Uzcategui	" " "	
5	20.674.111	Carmen Zambano	Div. Planificación	
6	15.264.593	Ligia Castro	" "	
7	8.324.135	Norio Escobar	" "	Norio Escobar
8	20.619.342	Tina Araujo	" "	
9	13.182.513	Argelia Blanco	Div. Administrativa	
10	14.523.614	German Rojas	" "	
11	16.992.623	Sousel Botivar	" "	
12	21.650.321	Glaudimar Perez	" "	
13	4.625.503	Pablo Lopez	Div. RR HH	
14	3.624.591	Emili Perez	Div. RR HH	
15	13.182.810	Diana Xponte	Div. RR HH	
16	24.621.512	José Castro	Div. RR HH	
17	24.335.501	José Aguilera	Educ. Básica	
18	18.321.603	Arnoldo Perez	" "	
19	7.503.612	Alberto Contreras	" "	
20	8.615.246	Claudia Inojosa	" "	



GERENCIA REGIONAL INCES COJEDES – DIVISION DE RECURSOS HUMANOS, KM 2 Sector El Limon,
Via Las Vegas, Parroquia San Carlos de Austria, Municipio Ezequiel Zamora, Estado Cojedes
Telf. 0258 4169764, Fax 0258 4333449

INCES

LISTADO DE ASISTENCIA

FECHA: 20/03/2014

ASUNTO: TALLER CIRCULO REFLEXIVO "PLANIFICACION"

Nº	CEDULA	NOMBRES	DEPENDENCIA	FIRMA
1	13.182.803	José Alvarez	Div. Planificación	
2	24.623.593	Ana Blanco	" "	
3	6.823.931	Lamón Blanco	" "	
4	3.231.593	Ana Rodríguez	" "	
5	15.594.291	Francisco Sánchez	" "	
6	24.531.692	Borgas Jara	Asesoría legal	
7	13.131.621	Mireya Blanco	" "	
8	4.503.212	José Duarte	Div. Administrativa	
9	16.921.531	Mirabal Carmen	" "	
10	10.321.511	Rosa Contreras	" "	
11	26.591.000	Polanco Pablo	" "	
12	21.623.591	José Berto	" "	
13	8.694.321	Mirabal José	" "	
14	7.593.012	Daniel Suárez	Adiestramiento	
15	8.911.213	Lorenzo Blanco	" "	
16				
17				
18				
19				
20				



GERENCIA REGIONAL INCES COJEDES – DIVISION DE RECURSOS HUMANOS, KM 2 Sector El Limón,
Vía Las Vegas, Parroquia San Carlos de Austria, Municipio Ezequiel Zamora, Estado Cojedes
Telf. 0258 4169764, Fax 0258 4333449

INCES

LISTADO DE ASISTENCIA

FECHA: 14/02/2014
ASUNTO: TALLER CIRCULO REFLEXIVO "INTEGRACION DE TALENTO HUMANO"

Nº	CEDULA	NOMBRES	DEPENDENCIA	FIRMA
1	17.893.756	Maria Peroza	Div. Informatica	[Firma]
2	16.153.678	Zuleima Soto	Div. Informatica	[Firma]
3	13.631.458	Indira Velasquez	Div. Informatica	[Firma]
4	15.356.168	Marcos Izaguirre	Div. Planificación	[Firma]
5	12.356.178	Francisco Aguilar	Div. Planificación	[Firma]
6	10.320.156	Milagros Palencia	Div. Infraestructura	[Firma]
7	15.496.371	Francis Perez	Div. Infraestructura	Francis Perez.
8	10.328.340	José Betancourt	Div. Administración	[Firma]
9	11.461.749	Pablo Frequera	Div. Formación P.	[Firma]
10	12.314.479	Matilde Caceres	Div. Formación P.	M.C.
11	10.481.758	Alicia Mundo	Div. Formación P.	[Firma]
12	14.871.123	Gabriela Reyes	Div. Formación P.	[Firma]
13	9.546.176	Ricardo Perez	Div. R.R.H.H	[Firma]
14	14.857.132	Ruben Gallardo	Div. R.R.H.H	[Firma]
15	7.561.723	Harry Rodriguez	Div. R.R.H.H	[Firma]
16	10.856.975	Nellys Sequera	Div. R.R.H.H	Nellys S.
17	17.888.337	Isvel Castellano	Div. R.R.H.H	[Firma]
18	8.793.249	Maria León	Div. Educ. Básica	[Firma]
19	7.974.139	Josefina Peñalosa	Div. Educ. Básica	Josefina P.
20	8.569.149	Martin Bolívar	Div. Educ. Básica	Martin Bolivar



GERENCIA REGIONAL INCES COJEDES - DIVISION DE RECURSOS HUMANOS, KM 2 Sector El Limon,
Via Las Vegas, Parroquia San Carlos de Austria, Municipio Ezequiel Zamora, Estado Cojedes
Telf. 0258 4169764, Fax 0258 4333449


 INCES

ANEXO D
MODELO DEL CERTIFICADO



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular
para Ciencia, Tecnología e Innovación

Instituto Nacional de
Capacitación y Educación Socialista



SE OTORGA EL PRESENTE CERTIFICADO

al ciudadano (a)

DHARMA NEFERTITI PONTE ROJAS

C.I.

13.182.810

por haber aprobado el curso de

INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En SAN CARLOS a los 14 día(s) del mes de FEBRERO del 2014.

Gerencia Regional

Constructores del Socialismo



Coord. Postgrado



SE OTORGA EL PRESENTE CERTIFICADO

al ciudadano (a)

OSMERLY F. FARFAN V.

C.I. 14.618.451

por haber aprobado el curso de

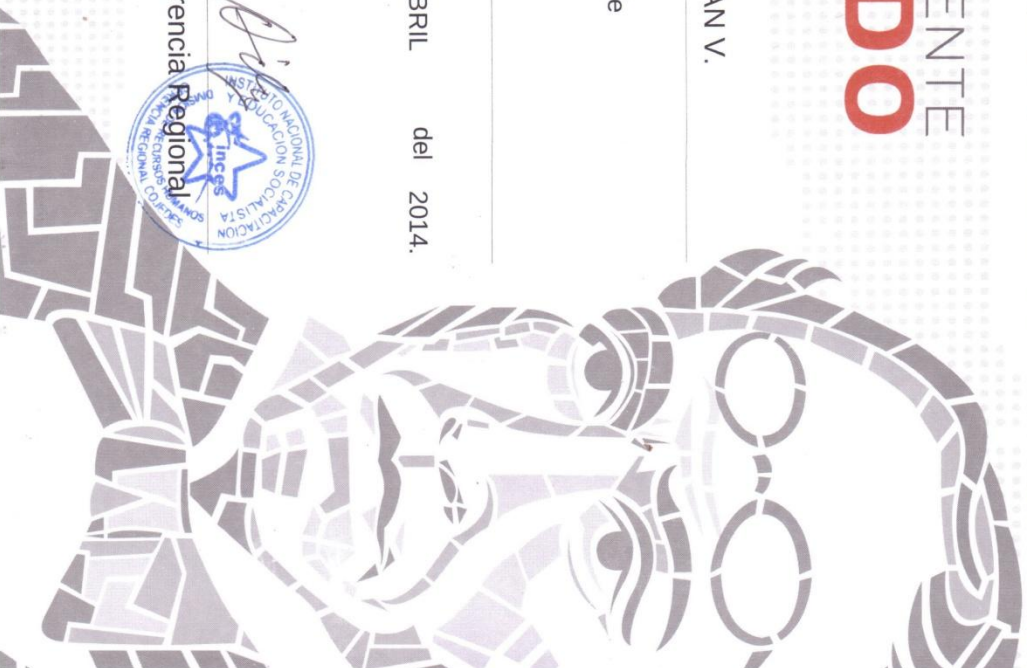
COMUNICACIÓN EFECTIVA

En SAN CARLOS a los 10 día(s) del mes de ABRIL del 2014.

Gerencia Regional



Constructores del Socialismo



SE OTORGA EL PRESENTE CERTIFICADO

al ciudadano (a)

NELLYS M. SEQUERA A.

C.I. 16.425.568 por haber aprobado el curso de

CIRCULO REFLEXIVO DE PLANIFICACIÓN

En SAN CARLOS a los 20 día(s) del mes de MARZO del 2014.

Gerencia Regional



Constructores Socialismo



SE OTORGA EL PRESENTE CERTIFICADO

al ciudadano (a)

SOUSEL M. BAZAN R.

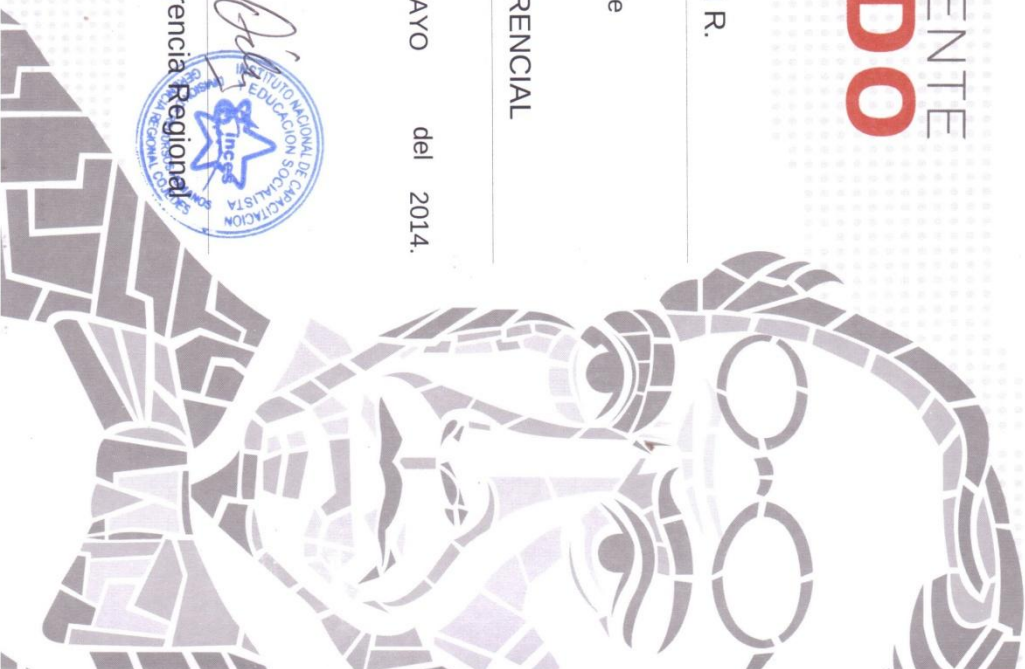
C.I. 10.329.186 por haber aprobado el curso de

CONVERSATORIO DE FORMACIÓN GERENCIAL

En SAN CARLOS a los 30 día(s) del mes de MAYO del 2014.



Constructores del Socialismo



ANEXO E

**CONSTANCIA DE DESARROLLO DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

San Carlos, 30 de Mayo 2014

Ciudadana:**Lcda. Dharma Ponte****Asesor Administrativo****Presente.-****Reciba un Cordial Saludo.**

Tengo a bien dirigirme a usted, para agradecerle la puesta en marcha asesoria y aplicacion del Modelo de Formacion Gerencial en esta Institucion. Es importante destacar que todo los trabajadores de esta División han manifestado su apoyo en las mejoras de las tareas diarias, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis felicitaciones por su aporte prestado.

Sin mas que agregar por los momentos.

Atentamente,


MERCY VALBUENA**Jefe de División de Recursos Humanos**Según Punto de Cuenta N° P-2012-02-88
de fecha 06/02/2012

MV/dp

CC.expediente.

**GERENCIA REGIONAL INCES COJEDES – DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**, KM 2 Sector El Limon,

Via Las Vegas, Parroquia San Carlos de Austria, Municipio Ezequiel Zamora, Estado Cojedes

Telf. 0258 4169764, Fax 0258 433449

 **Inces**

ANEXO F

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE FORMACIÓN GERENCIAL

Período a evaluar

Desde _____ Hasta _____



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ C.I N° _____

CARGO NOMINAL: _____

DIVISIÒN ADMINISTRATIVA _____

2. EVALUADOR

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ C.I N° _____

CARGO NOMINAL: _____

DIVISIÒN ADMINISTRATIVA _____

1. El presente instrumento debe ser llenado, en bolígrafo, letra imprenta y sin tachaduras por el supervisor inmediato
2. Lea detenidamente las instrucciones.
3. Seleccione en el siguiente cuadro y marque con una X el rango que mejor describa el comportamiento del evaluado.

DESCRIPCION

RANGOS A EVALUAR

Muy por debajo de lo deseado
 Por debajo de lo deseado
 Dentro de lo deseado
 Sobre lo deseado
 Excelente

1
 2
 3
 4
 5

ítem	DESCRIPCION		1	2	3	4	5	Puntaje
1	Oportunidad	La formación gerencial mejora los tiempos de respuestas del talento humano y las metas organizacionales						
2	Relaciones Interpers.	Con el modelo de formación gerencial mejoró la comunicación asertiva, facilitando la cooperación en la División de RRHH						
3	Retroalimentación	La formación gerencial le permitió mejorar el intercambio de información con sus superiores inmediatos a la hora de planificar						
4	Manejo del grupo	Con la formación gerencial mejoró las habilidades para lograr un efectivo manejo de grupo						
5	Renovación y mantenimiento personal	Considera que debe darse continuidad a la formación gerencial como forma de mantener actualizadas las cualidades del gerente.						

ANEXO G
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

APLICANDO EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



CONVERSATORIO DE FORMACIÓN GERENCIAL



TALLER CÍRCULO REFLEXIVO INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO



CONVERSATORIO COMUNICACIÓN EFECTIVA



TALLER REFLEXIVO DE PLANIFICACIÓN

