

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
SOCIAL ESTADO BARINAS  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

**Gestión por competencias para el Desempeño laboral del Talento Humano  
Adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA, S.A.**

**Autora:** Maria Teresa López

C.I. 14.340.650

**Tutora:** Dra. Ana Iris Peña

Barinas, Diciembre 2020



Universidad Nacional Experimental de los  
Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
*La Universidad que Siembra*

**Vice-Rectorado de Planificación y  
Desarrollo Social  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública  
Barinas Estado Barinas**

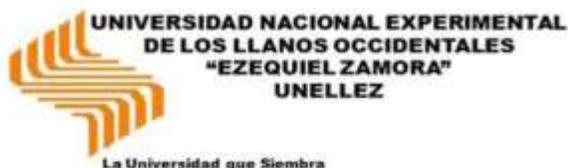
**Gestión por Competencias para el Desempeño laboral del Talento  
Humano Adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias  
F.P.O – PDVSA, S.A.**

**Requisito Parcial para optar al grado de  
*Magister Scientiarum en Gerencia Pública***

**Autor:** Maria Teresa López  
C.I. 14.340.650

**Tutora:** Dra. Ana Iris Peña

Barinas, Diciembre 2020



La Universidad que Siembra

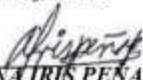


VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

#### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 2:00 p.m. del 21 de Enero de 2021, reunidos a través de google meet, los profesores: **Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora)**, **Fabiola Concha (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Oscar Rodríguez (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 11.713.662, y 9.571.617, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2019/10/29 DE FECHA: 30/10/2019, ACTA N° 07 ORDINARIA N° 29**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS F.P.O PDVSA. S.A"** presentado por la maestrante **MARIA TERESA LÓPEZ URBINA C.I. 14.340.650**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister **Scientiarum en Gerencia Pública**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, ADMITIR** el Trabajo de Grado. Así mismo, de acuerdo a la **Resolución CD 2020/071 de fecha 13/07/2020, punto N° 04, acta N° 1274** se acordó la presentación virtual a través de la modalidad pregrabado y alojado en canal de video, mediante el envío de link de acceso al jurado evaluador y jefe de subprograma de Estudios Avanzados Ciencias Sociales y Económicas con seis (06) horas de anticipación; el ciclo de preguntas y respuestas se realizará haciendo uso de la plataforma de video conferencia Google Meet para el día 21 de Enero de 2021 a las 2:00 p.m.

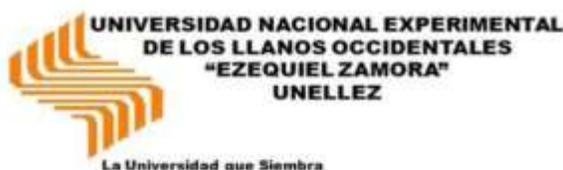
Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Dra. **ANA IRIS PEÑA**  
C. I. N° 13.501.952  
(TUTORA)

  
Dra. **FABIOLA CONCHA**  
C.I. N° 11.713.662  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
MSc. **OSCAR RODRÍGUEZ**  
C. I. N° 9.571.617  
(Jurado Principal Externo UPTJFR)



La Universidad que Siembra



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 3:00 p.m. del 21 de Enero de 2021, reunidos a través de la plataforma de video conferencia Google Meet, **Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora)**, **Fabiola Concha (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Oscar Rodríguez (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 11.713.662, y 9.571.617, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2019/10/29 DE FECHA: 30/10/2019, ACTA N° 07 ORDINARIA N° 29**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS F.P.O PDVSA. S.A"** presentado por la maestrante **MARIA TERESA LÓPEZ URBINA C.I. 14.340.650**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, procedimos a dar apertura al ciclo de preguntas y respuestas sobre la presentación pregrabado y alojado en canal de video del trabajo de grado antes mencionado, con una duración de quince (15) minutos, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el Jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Dra. **ANA IRIS PEÑA**  
C. I. N° 13.501.952  
(TUTORA)

  
Dra. **FABIOLA CONCHA**  
C.I. N° 11.713.662  
(Jurado Principal UNELLEZ)



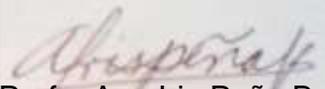
  
MSc. **OSCAR RODRÍGUEZ**  
C. I. N° 9.571.617  
(Jurado Principal Externo UPTJFR)

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ana Iris Peña Becerra, cédula de identidad N° 13.501.952, hago constar que he leído el Proyecto del Trabajo de Grado, titulado Gestión por competencias para el Desempeño laboral del Talento Humano Adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA, S.A., presentado por la ciudadana María Teresa López Urbina, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutora, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los veinte días del mes de abril del año 2018.

Nombre y Apellido:



Profa. Ana Iris Peña B.  
C.I. 13.501.952

Fecha de entrega: 20/04/2018

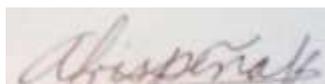
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ana Iris Peña Becerra, cédula de identidad N° 13.501.952, en mi carácter de Tutora del Trabajo de grado titulado: **Gestión por competencias para el Desempeño laboral del Talento Humano Adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA, S.A.**, presentado por la ciudadana: **María Teresa López Urbina**, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutora, a estar presente en la defensa del Trabajo de Grado, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas, a los veinte días del mes de abril del año 2019.

Nombre y Apellido:



Profa. Ana Iris Peña B.  
C.I. 13.501.952

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todopoderoso, por dame la vida, bendecirme cada día y ayudarme alcanzar un logro más.

A mi tutora Profa. Ana Iris Peña, por orientarme, ser mi apoyo y guiarme en todo lo que ha sido el proceso de elaboración del trabajo de grado.

A mi compañera de clase y amiga Rosa Senaida Puerta por el apoyo incondicional en todo momento.

A Johelbi García por prestar apoyo y colaboración en la orientación del uso de los medios tecnológicos requeridos para la elaboración de mi trabajo de investigación.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ por ser la casa de estudio que me abrió sus puertas primero en estudios de pregrado y ahora como Magister en Gerencia Pública.

A la Gerencia de Operaciones Exploratorias PDVSA, División Boyacá por haberme dado la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en tan honorable institución.

A todas las personas que desinteresadamente participaron en el estudio, muchas gracias por contribuir en el logro de la culminación del trabajo de grado...

***María Teresa López...***

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA.....	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Formulación del Problema.....	20
1.3 Sistematización.....	20
2. Objetivos de la investigación.....	21
2.1. Objetivo General.....	21
2.2. Objetivos Específicos.....	21
3. Justificación.....	22
4. Alcance y Delimitaciones.....	23
CAPITULO II.....	25
MARCO TEÓRICO.....	25
2. 1 Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2 Bases Teóricas.....	29
2.2.1 Competencia.....	29
2.2.2. Evaluación del desempeño por competencias.....	31
2.2.3 Talento Humano.....	34
2.2.4 Gestión del Talento Humano.....	35
2.2.5 Motivación por Competencia.....	37
2.3.- Bases Legales.....	37
2.4.- Definición de Términos Básicos.....	40
2.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	43
CAPITULO III.....	44
MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1.- Naturaleza de la Investigación.....	44
3.2.- Modalidad de Investigación.....	45
3.3.- Tipo y Diseño de Investigación.....	46
3.4.- Población.....	46

3.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	47
3.6.- Validez y confiabilidad del Instrumento .....	48
3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	48
CAPÍTULO IV .....	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	50
CAPÍTULO V .....	76
PROPUESTA .....	76
5.1 Presentación .....	76
5.2. Justificación .....	77
5.3 Objetivos de la propuesta.....	79
5.4 Características de la propuesta.....	80
5.5 Diseño de la Propuesta .....	82
5.6 Factibilidad .....	87
CONCLUSIONES .....	90
RECOMENDACIONES .....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS.....	96

## LISTA DE TABLAS

### TABLAS

1.- Operacionalización de variables	43
2.- Indicador: Saber Ser	51
3.- Indicador: Saber Ser	52
4.- Indicador: Saber Ser	53
5.- Indicador: Saber Ser	54
6.- Indicador: Saber Conocer	55
7.- Indicador: Saber Conocer	56
8.- Indicador: Saber Hacer	57
9.- Indicador: Saber Hacer	58
10.- Indicador: Saber Convivir	59
11.- Indicador: Saber Convivir	60
12.- Indicador: Conocimiento	61
13.- Indicador: Conocimiento	62
14.- Indicador: Conocimiento	63
15.- Indicador: Competencias	64
16.- Indicador: Competencias	65
17.- Indicador: Competencias	66
18.- Indicador: Desarrollo de Carrera	67
19.- Indicador: Planificación	68
20.- Indicador: Logro de objetivos	69
21.- Indicador: Organización	70
22.- Indicador: Responsabilidad	71
23.- Indicador: Satisfacción Laboral	72

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

1.- Indicador: Saber Ser	51
2.- Indicador: Saber Ser	52
3.- Indicador: Saber Ser	53
4.- Indicador: Saber Ser	54
5.- Indicador: Saber Conocer	55
6.- Indicador: Saber Conocer	56
7.- Indicador: Saber Hacer	57
8.- Indicador: Saber Hacer	58
9.- Indicador: Saber Convivir	59
10.- Indicador: Saber Convivir	60
11.- Indicador: Conocimiento	61
12.- Indicador: Conocimiento	62
13.- Indicador: Conocimiento	63
14.- Indicador: Competencias	64
15.- Indicador: Competencias	65
16.- Indicador: Competencias	66
17.- Indicador: Desarrollo de Carrera	67
18.- Indicador: Planificación	68
19.- Indicador: Logro de objetivos	69
20.- Indicador: Organización	70
21.- Indicador: Responsabilidad	71
22.- Indicador: Satisfacción Laboral	72

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**Gestión por competencias para el Desempeño laboral del Talento  
Humano Adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O –  
PDVSA, S.A.**

Autora: María Teresa López U.  
Tutora: Dra. Ana Iris Peña  
Año: 2021

**RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo proponer la gestión por competencias para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA. El marco teórico se fundamenta en los antecedentes históricos, investigaciones previas y teorías que sustentan la investigación tales como: Competencia, evaluación del desempeño por competencia, talento humano, gestión del talento humano y motivación por competencia; el cual estará fundamentado en las bases legales, definición de términos básicos, sistema de variables y operacionalización de variables. El estudio se abordará bajo la metodología cuantitativa, modalidad proyecto factible, distribuido en tres fases: diagnóstica, factibilidad y diseño de la propuesta, se apoyará en una investigación de campo de carácter descriptivo, considerando como muestra el total de la población por ser finita, conformada por (19) trabajadores, donde a través de la aplicación de la técnica de recolección de datos, la encuesta se obtendrá la información para el desarrollo del estudio. en cuanto a las conclusiones se evidencio que con la implementación del modelo de gestión por competencias se consigue seleccionar aspirantes con un mejor perfil para cada puesto de trabajo, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y competencias, de tal forma que se cuente con colaboradores potenciales para desarrollar sus actividades y a la vez sea una herramienta positiva para una permanencia más perdurable.

**Palabras Claves:** Gestión, Competencias, Desempeño Laboral, Talento Humano.

## INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias.

Todos los recursos que debe de tener una empresa para su funcionamiento son importantes, aunque hay uno que debe de estar por encima de todos los demás; estamos hablando del talento humano, fundamental e indispensable en el logro de los objetivos, pero para que éstos se cumplan se debe contar con un personal capacitado con habilidades, destrezas y el conocimiento suficiente para el desarrollo de sus actividades; en otras palabras, con las competencias suficientes y requeridas para el cargo.

Las tendencias actuales buscan que las personas desarrollen sus conocimientos y habilidades dentro del ámbito en que se definen, ya que la competitividad en la actual era del conocimiento y el elemento diferenciador de las organizaciones, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en fundamento para la competitividad, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes, sumado al desempeño que tienen de las mismas.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de

Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente, siendo que es herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que el mundo globalizado impone, esta estructura comprende capacitación, entrenamiento y experiencia los cuales son necesarios para definir los requerimientos de un puesto de trabajo o más aun para identificar las capacidades de un colaborador o un profesional.

Cabe recordar que las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo, con esto lo que se quiere decir es que esta herramienta aporta a que se consigan los objetivos de la empresa, basada en la comprensión que toda la empresa está constituida por personas las cuales entregaran a la organización todo su contingente para que esta marque sus diferencias frente al resto de empresas. La gestión por competencias es la característica individual que se puede medir y que puede demostrar la diferencia existente entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente y eficiente, y los ineficientes; se puede decir que consiste en rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimiento o cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable.

Las competencias se constituyen en instrucciones que permiten trazar con más precisión el camino que deberá recorrer una persona para llegar a las metas que la empresa se propone, por otra parte, ahí la necesidad que el talento humano cuente con conocimientos, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar a favor de las metas y objetivos propuestos y de esta manera alcanzar los resultados esperados.

Por otra parte, el desempeño laboral cumple un papel significativo dentro de este estudio, debido a que permite ampliar efectivamente el éxito de una empresa, y es por este motivo que debe existir un constante interés de las compañías por mejorar el rendimiento de su talento humano, mediante continuos eventos de adiestramiento y formación, aportando un valor diferencial a las empresas frente a sus antagonistas. El mundo empresarial cambiante es exigente, y amerita que los individuos que conforman las organizaciones sean capacitados y adiestrados en función de sus potencialidades, permitiéndoles desempeñar sus actividades de manera eficaz; de no hacerlo las empresas corren el riesgo de que sus trabajadores emigren en busca de este tipo de incentivos. Y si bien es cierto que las empresas públicas, operan de manera distinta a las empresas privadas, esto no las absuelve de la responsabilidad de poseer y conservar el personal de calidad.

A tales efectos, se presentan los aspectos más resaltantes que se desarrollaran en la investigación haciendo énfasis en los constructos teóricos de apoyo, la metodología a seguir y las implicaciones del estudio. La investigación se desarrolló en cinco (5) capítulos fundamentales a saber:

Capítulo I: Planteamiento del problema, consiste en que el investigador determina el tema y sus contenidos específicos, la formulación de los objetivos de la investigación. Asimismo, contiene la descripción del tema, justificación donde se encabeza la problemática del estudio.

Capítulo II: Marco teórico, constituye el desarrollo organizado y sistemático de los antecedentes de la investigación y teorías que permiten sustentar el estudio. Igualmente comprende, el contexto legal, en el cual se discierne aspectos tales como: normativas que lo apoyan.

Capítulo III: Marco metodológico; contiene las orientaciones que permiten al investigador prever, planificar y describir la naturaleza del estudio, modalidad de investigación, metodología de la fase I: Diagnóstico que incluye al tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de la información; consiste en poner en práctica las fases de construcción de tablas y gráficos, para comparar el deber con el ser del objeto de estudio. Se presentan los resultados, conclusiones del diagnóstico, metodología de la fase II: Factibilidad donde se determinan la técnica, operativa y financiera, conclusiones de la factibilidad, así como metodología para la fase III: Propuesta.

Capítulo V: La Propuesta, constituyen el aporte por parte de la investigadora, después de verificar la viabilidad técnica, operativa y financiera y dar solución al diagnóstico realizado.

Finalmente, se presentan las conclusiones resultantes de la investigación y las recomendaciones respectivas. Se incorporan las referencias bibliográficas; tomando en cuenta que, cada uno de estos capítulos ha sido desarrollado, por razones didácticas, teniendo presente las consideraciones técnicas y metodológicas pertinentes al estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

La mundialización de la economía y los cambios tecnológicos y organizacionales tienen una seria repercusión sobre la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias en el ámbito sociolaboral. No obstante, hay que tener presente que es este escenario, de cambio constante, el que propicia y justifica la emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación para el empleo o para el puesto de trabajo, y se pone el énfasis en la mejora de las competencias personales y de la organización. De una organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo se llega a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas. No se puede desligar, pues, la competencia de la gestión de recursos humanos, de su formación y su desarrollo.

Esta orientación viene provocada por la necesidad de encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de su personal en los nuevos entornos laborales. En la industria petrolera y especialmente en las organizaciones de exploración y producción, pequeños incrementos en niveles de dominio de las realizaciones de las tareas, crean valor en grandes proporciones. Sincronizar los niveles de dominio de competencias de empleados y sus puestos, maximiza el valor para empleados y empleadores, ya que se forman las personas adecuadas para el trabajo adecuado y se

mide, diseña e implementa la capacitación requerida para generar valor. Sin embargo, el conocimiento por sí solo no es suficiente para crear valor. Primero se requiere la habilidad, actitud y destreza de los empleados para aplicarlo en el trabajo y el compromiso para mejorar continuamente, y segundo, los empleadores deben monitorear continuamente el perfil y nivel de dominio de competencias requerido para hacer la tarea, medir y proporcionar la capacitación adecuada creando condiciones para retar a sus empleados a mejorar continuamente.

Esta situación, se puede promover utilizando un modelo que considere el marco organizacional, la misión, la visión, la cadena de valor, prácticas, procesos y estándares clase mundial y una metodología adecuada. Su aplicación sistémica, permite identificar las fortalezas y debilidades de individuos y organizaciones, diseñar e implantar adecuadamente las acciones de capacitación requeridas que permitan ejecutar las tareas en forma eficiente, para afectar positivamente los principales indicadores de generación de valor de las organizaciones.

La Empresa Pemex Exploración y Producción (PEP), con relación a las competencias dimensiona el nivel de dominio de las competencias requeridas por las plazas de los Activos de Pemex Exploración y Producción, el de sus trabajadores, las brechas de niveles de dominio entre ambos y los programas de capacitación para reducir dichas brechas, el desarrollo profesional requerido por el personal basado en el conocimiento y competencias y algunos resultados en la aplicación del modelo. Las visiones y misiones de las organizaciones deben estar en esa ruta estratégica.

Petróleos de Venezuela S.A. es la corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela que se encarga de la exploración, producción,

manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos, de manera eficiente, rentable, segura, transparente y comprometida con la protección ambiental; con el fin último de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano, propietario de la riqueza del subsuelo nacional y único dueño de esta empresa operadora y por lo tanto actúa bajo los lineamientos trazados en los Planes de Desarrollo Nacional y de acuerdo a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos, dictadas por el Ministerio de Energía y Petróleo.

La Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas, presenta actualmente la carencia de un nuevo esquema de descripción y análisis de cargos, los temas y proyectos relacionados con desarrollo de competencias deben ser manejados por la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Así, el diseño organizacional se ha demostrado que es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables en la organización, tales como la estructura organizacional, donde las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos. Actualmente esta Unidad depende administrativamente de la

Gerencia General de Administración de personal, ubicada en la ciudad de Puerto la Cruz, y de las cuales se reciben las directrices para los procesos propios de la Unidad, presentando deficiencias en cuanto al principio de la eficiencia organizacional, no diseñada para manejar de forma centralizada los diferentes procesos que la conforman, esto impacta de forma negativa el logro de los objetivos y metas establecidos.

Por otro lado, se observa que el personal no tiene claridad en cuanto a las funciones y responsabilidades a desarrollar por cada puesto, hecho que ha traído como consecuencias duplicidad de funciones, problemas para la distribución de los recursos, e incluso en la delegación de autoridad y en las relaciones interpersonales para el trabajo diario, por cuanto no se cuenta con una definición de las actividades y posiciones requeridas para alcanzar las metas trazadas para cada puesto de trabajo; generándose en muchos casos que el personal no se encuentra ajustado a las necesidades de la organización.

Todas estas insuficiencias desalientan al personal, confunden su desempeño y su enfoque, los cuales reaccionan por nuevos horizontes en una empresa mejor organizada, con mejores programas de incentivos y desarrollo del personal.

En consideración con lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de la presente investigación gestión por competencias para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas, la cual contribuirá a hacer uso efectivo de los recursos, a identificar y eliminar funciones duplicadas y actividades que no agregan valor a la gestión de la empresa, mantener una equidad interna al establecer niveles apropiados de

remuneración, mantener una competitividad externa al contar con niveles salariales acordes a puestos similares en el mercado, también permitirá estimular el desarrollo profesional, mediante la colocación de los colaboradores en aquellos puestos para los que están mejor preparados.

Las descripciones de cargos del talento humano otorgaría a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas, una mayor eficiencia operativa, orientada a la transformación, cambio, y desarrollar el talento de los miembros en la organización con base a la definición del modelo de competencias. Además de que proporcionaría un impacto notable en la productividad y motivación del personal, lo cual se reflejaría en los beneficios de la organización.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Es necesaria la gestión por competencias para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA?

## **1.3 Sistematización**

¿Cuál es la situación actual de la descripción y análisis de cargos del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas?

¿Qué modelos de competencias son aplicables a la descripción y análisis de cargos del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas?

¿Es factible operacional, técnica e institucional la elaboración de un modelo de gestión por competencias para el desempeño laboral del talento humano a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA, S.A?

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por competencias para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar la situación actual de la descripción y análisis de cargos del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas.
2. Describir modelos de competencias aplicables a la descripción y análisis de cargos del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas
3. Determinar la factibilidad técnica e institucional para el modelo de competencia para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA.

4. Elaborar el modelo de gestión por competencias para el desempeño laboral talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA.

### **3. Justificación**

La obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiera hacer) a través de la planeación, será necesario determinar las medidas utilizar para lograrlo (cómo hacerlo), para lo cual será necesario estructurar las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Partiendo de esto, se sustenta la presenta investigación en la una descripción y análisis de cargos para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco F.P.O, División Boyacá-Barinas, basada en el modelo de competencias, cuyo propósito es establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo y de esta manera contribuir a determinar las funciones básicas de los empleados, así como mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) y a su vez facilitar los procesos de comunicación, coordinación y control, orientados al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Adicionalmente, proporcionará un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos y metas, mediante un clima organizacional estable y confortable.

Asimismo, este estudio permitirá a los empleados un mejor desempeño basado en unas descripciones de cargos definidas y establecidas, así como incrementar los niveles de sentido de pertenencia e identificación del personal con la empresa. Esta investigación cumple con las Líneas de Investigación del Plan General de Investigación de la UNELLEZ 2008-2012: Evaluación del desempeño en la administración pública y privada, el cual servirá como instrumento documental para la Gerencia General de Exploración, para los ejecutivos responsables de selección de personal, la cual estará basada en una estructura organizativa, descripción y análisis de puestos actualizados ajustados a las necesidades actuales y como bibliografía de investigación para estudiantes de postgrado de la UNELLEZ.

#### **4. Alcance y Delimitaciones**

La presente investigación cumplirá en las descripciones y análisis de cargos basado en el modelo de competencias aplicable para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco F.P.O, División Boyacá-Barinas.

No obstante, se debe acotar que, aunque la investigación se realizará solo al personal adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas. y de manera descriptiva, la misma puede servir de base para proponer un modelo de Gestión de Competencia, que se pueda aplicar y validar tanto a la unidad objeto de estudio como a nuevas unidades que se creen en el futuro dentro de la Organización, dependiendo de las actividades propias de las funciones. Se presentan algunas limitantes al momento de realizar la

investigación como es la de recolectar la información por el ritmo de trabajo, el cual es acelerado y cuenta con poco tiempo para facilitar toda la información necesaria y/o para participar en los diferentes momentos en el desarrollo de la misma.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Al respecto, Balestrini, (2006), expresa que el marco teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.91). En este sentido le proporciona al investigador una guía para la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico en la cual se orientará la investigación.

#### **2. 1 Antecedentes de la Investigación**

Al realizar una revisión de trabajos previos relacionados con el tema de estudio, que servirán de antecedentes a la investigación se presentan a continuación:

Tovar (2015), en el trabajo de grado “Las competencias profesionales en el desarrollo laboral del área administrativa de la unidad de recursos humanos perteneciente al sistema nacional de control fiscal del estado Yaracuy” La investigación tuvo por objetivo analizar las competencias profesionales en el desarrollo laboral del área administrativa de la Unidad de Recursos Humanos perteneciente al Sistema Nacional de Control Fiscal del estado Yaracuy.

El estudio se ubicó en el paradigma positivista, con un diseño no experimental, tipo de campo en el nivel descriptivo con una población y muestra conformada por seis (06) trabajadores del área administrativa de la unidad de recursos humanos pertenecientes al Sistema Nacional de Control

Fiscal del estado Yaracuy a quienes se aplicó la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual estuvo conformado por veinticuatro (24) ítems con respuestas de Si o No, el cual fue sometido a la prueba de validez de contenido mediante el juicio de expertos que trabajaron en el tema que se vincula a las competencias profesionales y el desarrollo laboral; la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Kuder y Richarson resultando igual a 0.89.

Posteriormente, se realizó la tabulación y procesamiento de los datos. Se concluyó que los trabajadores del área, poseen habilidades para cumplir sus funciones como parte de las competencias genéricas comunes y específicas e identifican cada una de las funciones que le corresponde realizar. Sin embargo, se encontraron debilidades como lo es la escasa formación que recibe el personal para desempeñar su cargo, la remuneración y no les otorgan ascensos laborales. Se recomienda ofrecer a cada trabajador incentivos para que se sientan a gusto con el trabajo que cumplen, y de esta forma lograr un desempeño profesional óptimo.

Rodríguez (2016), en la tesis de grado Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L del distrito de Trujillo 2016, para optar al título de Maestría. El propósito de esta tesis fue diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL; partiendo del supuesto que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación,

encuesta, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los colaboradores. La conclusión de esta tesis resume, que la gestión del talento humano está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

Martínez (2016), en la tesis de grado titulada “Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017”. Esta investigación guarda relación con el presente estudio debido a que la gerencia debe orientar el aprendizaje de las competencias a partir de la formación humana integral, el conocimiento de las competencias le permitirá mejorar la formación integral y pertinente que posee el talento humano a su cargo para avanzar significativamente en el logro de los objetivos de las metas a alcanzar.

La presente tesis tiene como objetivo, la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí. En el cual se identifica los modelos de gestión por competencias, se valora la importancia del modelo de gestión y se analiza cómo se relaciona el modelo con la importancia con la calidad y efectividad del trabajo en la Universidad. Además, se propone mejoras al modelo de gestión que utiliza actualmente la Institución.

Cabe mencionar que un modelo de gestión por competencias, es un proceso importante para estimar el rendimiento global del empleado, mantener y mejorar la calidad que caracteriza de aprendizaje en el proceso institucional. Para ello fue necesario utilizar métodos científicos con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas, tales como encuestas a estudiantes y docentes de planta, entrevistas a personal de dirección (decano y un director de departamento) y finalmente la revisión de documentos rectores de la facultad.

También, se hizo uso del método teórico para verificar el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado por las fuentes bibliográficas. Basándose en los resultados obtenidos se encontró que un el modelo de gestión por competencias del personal docente incide de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas.

De acuerdo a lo expresado en las conclusiones del referido trabajo tiene relación con la investigación en curso, debido a que es fundamental que se lleve a cabo un sistema de evaluación al talento humano que permita diagnosticar cuales han sido los logros obtenidos además de buscar las posibles soluciones a problemas que en la actualidad la globalización traído consigo y que de una u otra forma ha afectado el curso de la sociedad.

En esta investigación se resalta la planificación de carrera, concebida como un proceso formal; sistemático y dinámico que procura la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada trabajador, focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño que los trabajadores poseen en relación a las exigencias de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro.

## **2.2 Bases Teóricas**

Al respecto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador sostiene que “están referidas a los conceptos, definiciones y teorías, que contribuyen a clasificar y ubicar el problema en estudio” (p.61).

### **2.2.1 Competencia**

Para Tobón (2010), “el sustantivo competencia significa lo que le corresponde a una persona hacer con responsabilidad e idoneidad, y el adjetivo competente, significa apto o adecuado” (p.89).

En la actualidad así se usa el término en la gestión del talento humano, aunque también el termino competencia se refiere a competición, competidor, competitividad, así como competitivo en el área empresarial y de los deportes mas no en la formación humana.

En relación a lo anteriormente expuesto por el autor se espera que cada quien aporte a través de su trabajo un beneficio colectivo, y que este sea con absoluta responsabilidad, buscando ser cada vez mejor, asumiendo los retos que constantemente en este mundo lleno de complejidades se presentan que además exigen una continua investigación hacia nuevas alternativas para el desarrollo del ser humano.

Para Gómez (1997), las competencias “incluyen una intención (interés por hacer las cosas mejor, interés por hacer las cosas original), una acción (fijación de objetivos, responsabilidad sobre resultados, asunción de riesgos calculados) y un resultado (mejora en la calidad)” (p.52).

Las competencias permiten que el individuo pueda desarrollar una actuación integral y razonada para ser frente a los retos que en lo social, ambiental, político, laboral-profesional se presentan en un mundo globalizado y cambiante.

Adicionalmente el concepto surge de la necesidad de valorar, no solo el conjunto de conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino también de la conveniencia de apreciar su capacidad de emplearla para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo.

La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, y aquella se hace evidente cuando la persona entra en contacto con ésta. La competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen de la interacción que se establece entre el individuo y la tarea.

Por otro lado existen algunos elementos que caracterizan a las competencias:

Es personal: está presente en todos los seres humanos, se puede ver cuando se dice que una persona es competente; el mismo calificativo no se puede utilizar con respecto a los objetos, aunque proveen de gran utilidad no se les podría decir que son competentes.

La competencia siempre está referida a un ámbito o a un contexto en el cual se materializa, en la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla, representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinarias significativas, se realizan a través de las habilidades, una competencia puede contener varias

habilidades, las cuales funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán. También se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral.

### **2.2.2. Evaluación del desempeño por competencias**

Hoy más que nunca, el talento humano debe estar consciente de la importancia que tiene dentro de una organización, sus actuaciones influyen en los resultados que se obtengan, ya sean positivos o negativos, de allí la necesidad de desarrollar en el personal, el sentido de pertenencia para que tanto los recursos materiales como los tecnológicos; además del tiempo sean aprovechados al máximo, hacia el logro de las metas trazadas.

Según Alles, (2005) se puede establecer un sistema de evaluación del desempeño cuando “en una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quincenales o de cualquier otra duración, los cuales están relacionados con el puesto de trabajo” (p.19).

El primer paso es definir la estrategia organizacional y a partir de ella un desempeño global esperado y los objetivos de toda la organización, estos a su vez se establecerán de manera jerarquizada a todos los integrantes y finalmente se determinaran los objetivos individuales. Se hace necesario resaltar que debe existir un compromiso tanto de los empleados como del directivo ya que el propósito de llevar a cabo una evaluación por competencias es que las personas que forman parte de la organización se desarrollen de manera integral.

Es importante que las metas planteadas individuales y de manera general, deban ser realistas; es decir que sean alcanzables, ya que desafíos imposibles generan desmotivación y frustración en quienes no lo logran, en este particular la evaluación del desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias se convierte en un medio que puede producir cambios en la cultura de la organización, entonces los objetivos deben ser estratégicos, específicos, medibles, alcanzables y delimitados en el tiempo.

Por otro lado para que se lleve a cabo una evaluación de desempeño debe haber una continua interrelación entre directivos y empleados, las entrevistas que sean de análisis objetivo de acuerdo a la realidad, en la búsqueda de la mejora continua, desechando aquellas evaluaciones subjetivas que generan retroceso en el alcance de lo propuesto.

Además de ello los empleados deben cambiar su perspectiva de ver las evaluaciones; ya que se ha observado que generan tensiones en quienes le son aplicadas más bien, que estas se conviertan en una herramienta para mejorar personal y profesionalmente.

En una organización para aumentar la productividad y el bienestar de los empleados según Aamodt, (2010) plantea que “se determinan las competencias necesarias para hacer un trabajo y las personas que tienen dichas competencias, aumentándolas con capacitación, además de la creación de una cultura organizacional que motive a los empleados a desempeñarse bien” (p.4).

Partiendo de esa postura a través de esta investigación se busca resaltar la importancia que tiene para una organización la formación del personal hacia el logro de metas trazadas, fomentar los valores a través de la creación

de una cultura organizacional compartida por quienes en ella laboran, ya que esto permitirá desarrollar la misma visión, y trabajar en función de alcanzar cada objetivo.

Para lograr esos objetivos es necesario que se establezca un sistema de evaluación eficiente y eficaz que dé a conocer cuáles son los logros obtenidos de acuerdo a lo planeado con anterioridad, pero también aquellos aspectos que necesitan ser mejorados, por ello las evaluaciones de desempeño son útiles para la toma de decisiones con respecto a promociones y remuneraciones, conocer y analizar el comportamiento de los empleados en relación con el trabajo que realiza, que exista una realimentación a partir del conocimiento de cómo ha sido su desempeño, para determinar si se debe modificar el comportamiento.

Además de lo mencionado anteriormente la evaluación del desempeño se puede utilizar para detectar las necesidades de capacitación, conocer de cerca las interrogantes que posee el personal, aprovechar la oportunidad para motivar e involucrar a los empleados en realizar el trabajo con más esmero, generar un continuo intercambio entre los jefes y subordinados.

El entrenamiento a los evaluadores también es fundamental, ya que al conocer cuál es la necesidad real de la organización incrementa la productividad, además evita aquellos problemas que se originan de una mala o deficiente evaluación a consecuencia de la falta de capacitación o de sinceridad.

Para Alles (2005), existen tres momentos para el análisis de la gestión o el desempeño de una persona “la etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores

(competencias), luego la etapa intermedia o evaluación de procesos y por último, reunión final de evaluación de los resultados” (p.39).

Se observa que la evaluación de desempeño es una tarea que implica una planeación, seguimiento y control razón por la cual debe llevarse a cabo ordenadamente, se debe tener la descripción de puestos por competencias, y el entrenamiento a los evaluadores en la herramienta que va a utilizar.

### **2.2.3 Talento Humano**

Talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres; como también dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia que resplandecen en una persona.

Es necesario que cada persona voluntariamente decida poner en práctica sus capacidades, en este sentido Pilar (2001), sostiene que “el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo,” (p.67), quiere decir que el talento individual = capacidades + compromiso + acción.

El ser humano a través del tiempo ha evolucionado, de acuerdo a la necesidad de vivir en mejores condiciones; esa larga trayectoria ha generado un amplio conocimiento del mundo, permitiendo el desarrollo de capacidades las cuales debe accionarlas para el beneficio colectivo.

Una de las leyes naturales del talento por medio del cual se obtiene los mayores resultados es a través de la interacción, sí la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador, o por el contrario en vez de

facilitar la limita, no solo actuará como barrera hacia la innovación, sino que además correrá el riesgo de que sus profesionales con talento, no encuentren estímulos en su trabajo y disminuyan su compromiso.

Según Alles (2006) sostiene que “luego de conocer las características y capacidades de las personas (descripción del puesto), se debe satisfacer las necesidades de la empresa y de las personas (planificación de los recursos humanos, y por ultimo premiar la gestión de las personas (evaluación del desempeño)” (p.45).

Identificar las características y capacidades de las personas se relaciona con el puesto de trabajo que ocupa, debe ser el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto conocimientos como competencias, la mejor situación para ambas partes, tener en cuenta tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr satisfacerlas.

De acuerdo a lo anterior es indispensable tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización, una correcta evaluación de las capacidades de quienes ocupan esos puestos y por ultimo implementar un sistema de evaluación que permita valorar la gestión de las personas.

#### **2.2.4 Gestión del Talento Humano**

Es el proceso que desarrolla e incorpora a nuevos integrantes a la organización; además de desarrollar a los ya existentes, tiene como finalidad impulsar el potencial del personal en sus puestos de trabajo. Este proceso surgió en los años 90 y en la actualidad sigue despertando el interés

motivado al éxito que el talento y las habilidades de los empleados traen a la misma.

En algunas organizaciones, la inversión en cuanto a la captación de nuevo personal es enorme; sin embargo, cuando están dentro de la misma no se genera el mismo esfuerzo por desarrollar estrategias eficientes, que promuevan el conocimiento y desarrollo de sus potencialidades; por otro lado toda la responsabilidad recae sobre el departamento de talento humano por tal motivo es imprescindible que el gerente, supervisores y demás departamento amplíen su visión acerca de las tareas que se requieren para no limitar el avance hacia la búsqueda de la excelencia en el personal.

En relación a ello si lo que se busca es desarrollar el talento humano, se debe elaborar planes y ejecutarlos para que en el proceso se pueda encontrar aquellas características particulares que están impidiendo el avance hacia nuevos horizontes en beneficio tanto individual como colectivo; para tal fin se prevé buscar, atraer y captar candidatos calificados con formación competitiva, definiendo sueldos por encima de lo esperado, crear oportunidades de capacitación y desarrollo, generar procesos para manejar el desempeño, administrar ascensos y traslados interna como externamente.

El proceso de gestión del talento humano según Hurtado (2008) es “de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de una organización” (p.154).

### **2.2.5 Motivación por Competencia**

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello.

Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo. Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes.

### **2.3.- Bases Legales**

El marco legal que se propone en esta investigación tiene como finalidad la descripción detallada de cada uno de los instrumentos que conforman el basamento o preceptos que justifican el presente estudio.

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**Artículo 89.** El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

### **Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**

El objetivo inicial de esta ley, es la protección del trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores, así como establecer los deberes de los mismos; además de fijar los derechos y deberes del patrono.

En general la ley se encarga de regular las relaciones de trabajo y de fomentar empleos dignos y suficientes para el desarrollo del país, en beneficio del perfeccionamiento profesional y personal de cada individuo, incrementando la motivación de ambas partes, en cuanto al enriquecimiento técnico de los empleados.

## **CAPITULO II. Formación para el Trabajo.**

### **Formación y Puesto de Trabajo Digno.**

**Artículo 299.** El estado a través del proceso educativo creara la condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos,

seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la nación.

### **CAPITULO III.**

#### **De la Educación desde el Trabajo.**

##### **Formación Tecnológica.**

**Artículo 312.** El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integridad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnología sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

##### **Mejoramiento Continuo.**

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

## **Facilidades para la Formación en la Entidad de Trabajo.**

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

### **Ley del Estatuto de la Función Pública (2001)**

#### **CAPITULO V**

#### **Capacitación y desarrollo del personal**

Artículo 63.- Instrumentos. Elementos para el desarrollo del personal.

En este artículo se especifican los factores necesario para lograr el desarrollo del personal en el transcurso de su carrera, mediante su formación y capacitación, abarcando los aspectos siguientes; mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios; su preparación para el ejercicio de funciones más complejas, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y la corrección de las deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlos para asumir nuevas responsabilidades, adaptándose a los cambios culturales y de las organizaciones, para progresar en la carrera administrativa.

#### **2.4.- Definición de Términos Básicos**

**Adiestramiento:** Un proceso educativo y de formación a corto plazo, aplicado de manera sistémica y organizada, mediante el cual se imparten conocimientos, y/o se desarrollan habilidades, destrezas o actitudes a los trabajadores de una organización con la intención de perfeccionar puntualmente aspectos inherentes al cargo que ocupan, a fin de lograr un

rendimiento eficaz y eficiente de las actividades que deben realizar, en función de objetivos definidos.

**Capacitación:** La capacitación se define como las “actividades planeadas para suministrar conocimientos requeridos en el desempeño laboral”. En efecto, la capacitación es un conjunto de actividades que se proyectan con la finalidad de ofrecer conocimientos necesarios para realizar tareas inherentes a un puesto de trabajo.

**Competencia laboral:** Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones

**Desempeño laboral:** Se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

**Formación:** Un proceso de reflexión que implica, un actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito es preparar,

desarrollar, e integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de actividades, y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante.

**Recursos Humanos:** El elemento más importante de una organización, implica una disposición voluntaria de las personas. Poseen conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud; siendo estas modalidades las que hacen posibles la actividad humana y el esfuerzo que realiza en dicha actividad.

**Talento Humano:** Se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

## 2.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Objetivo General:** Proponer un diseño de competencia para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA?

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>COMPETENCIAS</b>	Las competencias son procesos integrales de actuación ante actividades y problemas de la vida personal, la comunidad, la sociedad, el ambiente ecológico, el contexto laboral-profesional, la ciencia, las organizaciones, el arte y la recreación, aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual se integra: el saber ser (automotivación, iniciativa, valores) con el saber conocer (conceptualizar, interpretar y argumentar) el saber hacer (aplicar procedimientos y estrategias) y el saber convivir (trabajo colaborativo con otros). (Tobón 2010).	<b>FORMACIÓN EN COMPETENCIAS</b>	Saber Ser	1, 2, 3, 4
			Saber Conocer	5, 6
			Saber Hacer	7, 8
			Saber Convivir	9, 10
		<b>GESTIÓN DEL TALENTO</b>	Conocimiento	11, 12,13
			Competencias	14, 15, 16
			Desarrollo de carrera	17
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.	<b>EFICIENCIA</b>	Planificación	18
		<b>EFICACIA</b>	Logro de Objetivos	19
		<b>MOTIVACIÓN</b>	Organización	20
			Responsabilidad	21
			Satisfacción laboral	22

Fuente: López (2018)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico contiene los métodos, las diferentes reglas, registros, técnicas que permitirán calcular el alcance de la realidad en la investigación a través del proceso de la obtención de los datos.

Balestrini (2006), al referirse al Marco Metodológico, expresa:

El Marco Metodológico se refiere al momento que alude al conjunto de procedimientos, lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 125).

En toda investigación que se lleva a cabo con respecto a los datos y evidencias obtenidas acerca del problema investigado es necesario que reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; que permitan dar respuestas a las interrogantes objeto de investigación. En consecuencia el Marco Metodológico de la presente investigación donde se propone un Modelo de Competencia para el Desempeño laboral de la Unidad de Administración de Personal adscrita al Corporativo de la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA, S.A. Año 2015 , es el momento tecno-operacional, el cual permitirá detallar los métodos, técnicas que se emplearán en la investigación en desarrollo.

#### **3.1.- Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo que según González y Rodríguez (2004), lo definen “como aquel que

predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p.41).

Asimismo, Hurtado y Toro (2005) sostienen que “la modalidad cuantitativa de investigación es positiva; hipotética-deductiva; particularista; objetiva; orientada a resultados; propia de las ciencias naturales; utiliza métodos y técnicas confiables, mensurables, comprobables; privilegia la matemática y la estadística; formaliza hipótesis en fases operativas” (p.57).

### **3.2.- Modalidad de Investigación**

Esta investigación se fundamenta en la modalidad de Proyecto Factible, la cual es una proposición que se sustenta en un modelo Operativo factible, que tiene dirigido a resolver algún problema planteado o a satisfacer necesidades.

La investigación se enfocará bajo la metodología de proyecto factible, en este sentido el Manual de Trabajo de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), define proyecto fiable como “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requisitos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos” (p.46).

El Proyecto Factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades, comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y

conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

### **3.3.- Tipo y Diseño de Investigación**

El proyecto se apoyará en una investigación de Campo de carácter descriptivo, ya que la información que se acumule para el desarrollo del estudio es obtenida, a través de un cuestionario tipo encuesta, es decir, que tal búsqueda es sustraída de la realidad directamente. Según Arias (2006), define la investigación de campo como “Aquella que consiste en la recolección directa de la información de los sujetos investigados; o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna...” (p.31).

Según Hernández, Fernández y Batista (2010) señalan que “la Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; además describe tendencias de un grupo o población” (p.80).

De esta manera se aprecia que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, busca medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

### **3.4.- Población**

La población, son aquellos sujetos del estudio que aportan la información requerida en la investigación Para Hernández, Fernández y

Baptista, (2003), la población es “el conjunto de las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 286).

En la presente investigación la población estará conformada por (19) sujetos de la población. En cuanto a muestra entendida como un subgrupo de la población que debe ser representativo de la misma, y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de la población, debido a que la población es medible no se seleccionó muestra alguna, sino que ésta es equivalente a la totalidad (población) de gerentes, líderes y analistas de la Gerencia de Operaciones Exploratorias de Barinas. Por tal motivo no se seleccionó muestra alguna, considerando las premisas de Arias en cuanto a que... “cuando la población es pequeña y finita no se aplica criterio muestral” (p.395).

### **3.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Según Arias (2006), sostiene que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). De ahí que la técnica que se utilizará en la presente investigación será la encuesta, que según Hurtado y Toro (2005), consiste en formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos a partir de un cuestionario” (p.87).

En cuanto a instrumentos de recolección de datos, el mismo autor refiere que “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.53). Por lo tanto en la investigación la técnica a utilizar será la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual se le aplicará al personal: Gerentes, líderes y analistas objeto de estudio.

Para Hurtado y Toro (2005) el cuestionario “constituye una forma concreta, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y

se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales". (p.142).

### **3.6.- Validez y confiabilidad del Instrumento**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2010) se refiere "la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia: de contenido, criterio y constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar la(s) variable(s) que pretende medir." (p.201).

De acuerdo a esas premisas para determinar la validez del instrumento se consultará con tres expertos dos (2) relacionados con el contenido y uno (1) en metodología, para determinar que exista claridad, redacción y pertinencia con respecto a lo que se quiere medir, plasmando en un formato de validación sus observaciones las cuales se considerarán para elaborar una nueva revisión del instrumento, para posteriormente proceder a la aplicación del mismo.

La confiabilidad está relacionada con el hecho en que un instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea aplicado a la misma persona y en las mismas circunstancias, tal como lo expresa Hernández, Fernández y Batista (2010) "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales de manera consistente y coherente" (p.200).

### **3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Luego de efectuar la recolección de los datos, se procederá a organizar y cuantificar la información obtenida, la misma se analizará

utilizando los principios de la estadística, la representación será a través de tabla o cuadro, gráficos, diagramas entre otras formas de ilustración, luego se analizará la relación de dependencia e interdependencia tomando en consideración las variables establecidas en un inicio, finalmente se procederá a la interpretación de los mismo.

Lo expuesto anteriormente conduce a utilizar un conjunto de términos los cuales se identifican como: codificación, tabulación, análisis e interpretación.

Realizada la lectura y el análisis en el libro de Técnicas de Documentación Investigación II de la Universidad Nacional Abierta. (2000), se puede mencionar los siguientes procesos utilizados en el análisis de la información:

- **Codificación:** Es un procedimiento que permite agrupar datos verbales, numéricamente con el fin de operar con ellos como si originalmente fueran datos numéricos.

- **Tabulación:** Significa elaborar tablas, listas de datos, que facilitan el agrupamiento de éstos y su contabilización.

- **Análisis:** Significa en su sentido más amplio, descomponer un todo en sus partes constitutivas para profundizar el conocimiento de cada una de ellas.

- **Interpretación:** Consiste en buscar significados a las respuestas suministradas por la investigación, mediante su artículo con el marco de conocimientos y teoría que sustenta el estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestra los resultados de la información recolectada, a través de la técnica encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se le aplicó a diecinueve (19) trabajadores que laboran en la Gerencia de Operaciones Exploratorias, dicho instrumento se estructuró en 5 dimensiones con 22 indicadores que permitieron medir los objetivos de la investigación referida a proponer un modelo de gestión por competencias para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA.

El análisis de los datos corresponde al paradigma cuantitativo que de acuerdo con Sabino (2002), se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación, la que habrá de procesar y presentar como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les calcula los porcentajes correspondientes (p. 134).

A tal efecto, la codificación de la información, consistió en el establecimiento con la máxima precisión posible de la forma correcta de introducción de los datos y de la estadística a emplear en el proceso de sistematización o procesamiento de datos y por ende incluye la ordenación y clasificación de datos.

En lo que respecta los cuadros, se presentan las opciones de respuestas correspondientes a cada uno de los ítems que conformaron el instrumento, se establece la frecuencia absoluta de respuesta de los encuestados, la cual está señalada con la letra (fa) y la frecuencia relativa, la misma se indica como (fr).

Posteriormente, dichos valores numéricos son representados en gráficos que muestran los porcentajes alcanzados en función de la población. Por

último se realiza el análisis correspondiente a los valores numéricos obtenidos, teniendo como referencia los objetivos y variables del tema objeto de la investigación presentada.

A continuación, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por cada ítem.

**Variable: Competencias**  
**Dimensión: Formación en Competencias**  
**Indicador: Saber Ser**

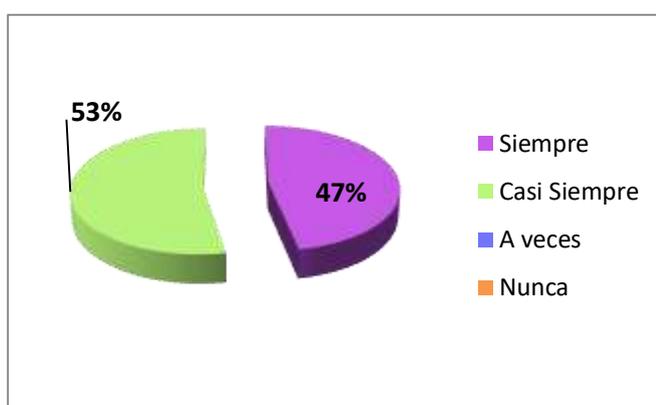
**Tabla 2**

**Saber ser**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
1.-Usted conoce y se siente identificado con la misión, visión, valores y estrategias de la Gerencia.	9	47%	10	53%	0	0%	0	0%

Fuente: López, M. (2019)

**Gráfico 1: Distribución porcentual del indicador saber ser.**



Fuente: Tabla 2

**Análisis Gráfico 1:** Con respecto a la dimensión formación en competencias, indicador saber ser, referido a la identificación del talento humano con la misión, visión, valores y estrategias de la gerencia se tiene que la encuesta arrojó en un 53%, casi siempre se identifican y conocen hacia dónde va orientado las líneas estratégicas de la Gerencia Operaciones Exploratorias, mientras que un 47% respondió que siempre; lo que permite apreciar que se hace necesario divulgar internamente a través del compartir de saberes, a fin de lograr la internalización en cada uno de los trabajadores respecto a la actividad principal de la organización.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Formación en Competencias**

**Indicador: Saber Ser**

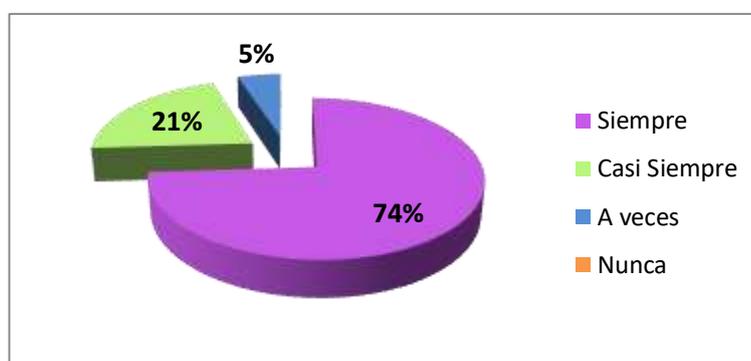
**Tabla 3**

**Saber ser**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
2.- Usted conoce los objetivos de la gerencia/unidad donde labora.	14	74%	4	21%	1	5%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 2: Distribución porcentual del indicador saber ser.**



**Fuente:** Tabla 3

**Análisis Gráfico 2:** Para el ítem conocimiento y objetivos de la Unidad o Gerencia donde labora, se tiene que el 74% opino que siempre ha tenido conocido los objetivos del área para el cual trabaja, mientras un 21% considero que casi siempre y un 5% a veces; lo que refleja que el talento humano se ha preocupado por tener claro los objetivos que persigue la organización para obtener aumento en la productividad.

**Variable: Competencias**  
**Dimensión: Formación en Competencias**  
**Indicador: Saber Ser**

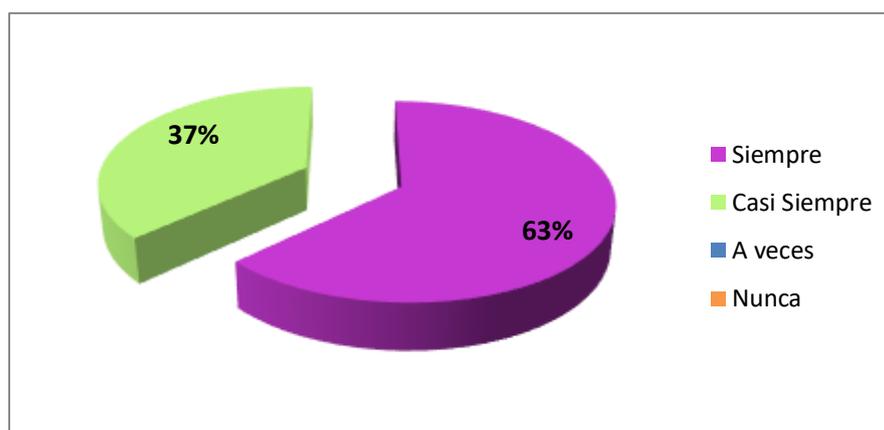
**Tabla 4**

**Saber ser**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
3.- Usted tiene conocimiento y experiencia sobre el puesto de trabajo bajo su responsabilidad.	12	63%	7	37%	0	0%	0	0%

Fuente: López, M. (2019)

**Gráfico 3: Distribución porcentual del indicador saber ser**



Fuente: Tabla 4

**Análisis Gráfico 3:** con respecto al ítem tiene conocimiento y experiencia sobre el puesto de trabajo bajo su responsabilidad, el 63% de los encuestados considero que siempre conocen las habilidades y competencias que deben asumir para ejercer las funciones del puesto, en lo que respecta al resto de los encuestados un 37% respondió que casi siempre conocen o tienen experiencia respecto al puesto, por lo que son trabajadores que han estado en otros puestos y les toca asumir por necesidad así desconozcan el rol.

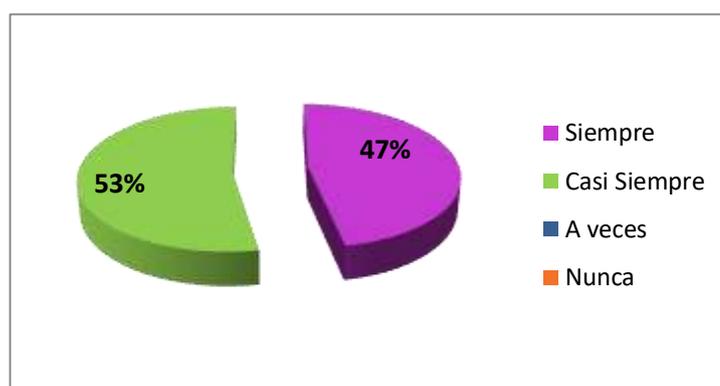
**Variable: Competencias**  
**Dimensión: Formación en Competencias**  
**Indicador: Saber Ser**

**Tabla 5**  
**Saber ser**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
4.- De acuerdo al puesto de trabajo, usted presenta la habilidad para resolver problemas o situaciones para crear e innovar.	9	47%	10	53%	0	0%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 4: Distribución porcentual del indicador saber ser**



**Fuente:** Tabla 5

**Análisis Gráfico 4:** De acuerdo al ítem habilidad para resolver problemas o situaciones para crear e innovar, el 53% respondió que casi siempre tienen la capacidad de resolver situación presentadas en la función del puesto de trabajo, en lo que respecta al 47% manifestó que siempre han implementado estrategias para resolver inconvenientes presentados. Este indicador permite conocer como es el compromiso que tiene los trabajadores al momento de asumir el puesto de trabajo con la gerencia.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Formación en Competencias**

**Indicador: Saber Conocer**

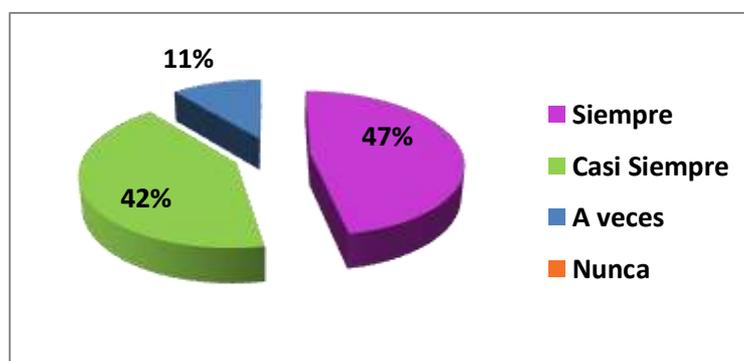
**Tabla 6**

**Saber Conocer**

**Fuente:** López, M. (2019)

ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
5.- Usted se apoya en técnicas y métodos apropiados para analizar y resolver las actividades relacionadas al puesto de trabajo.	9	47%	8	42%	2	11%	0	0%

**Gráfico 5: Distribución porcentual del indicador saber Conocer**



**Fuente:** Tabla 6

**Análisis Gráfico 5:** Para el ítem apoyo en técnicas y métodos apropiados para analizar y resolver las actividades relacionadas al puesto de trabajo el 47% de los encuestados respondió que siempre utilizan las técnicas, mientras que el 42% considera que casi siempre se apoyan en el uso de herramientas para ser proactivos y dinámicos a la hora de la resolución de problemas en actividades laborales, así como un 11% respondió a veces, lo que permite inferir que el talento humano adscrito a la gerencia operaciones exploratorias está formado y capacitado para resolver situaciones que van en beneficio del aumento de la productividad de la empresa.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Formación en Competencias**

**Indicador: Saber Conocer**

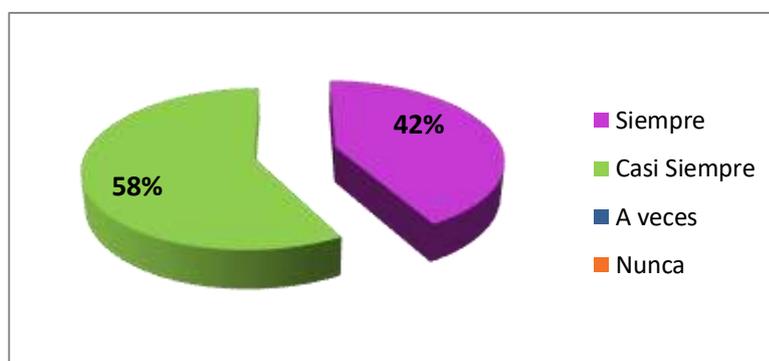
**Tabla 7**

**Saber conocer**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
6.-Usted realiza las actividades laborales asignadas en el tiempo oportuno.	8	42%	11	58%	0	0%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 6: Distribución porcentual del indicador saber conocer**



**Fuente:** Tabla 7

**Análisis Gráfico 6:** Para la dimensión en formación de competencias, el ítem realiza las actividades laborales asignadas en el tiempo oportuno el 58% respondió casi siempre, ya que algunas actividades dependen de terceros, es decir, de unidades intragerenciales o de otras gerencias y en lo que respecta 42% expreso que siempre realizan las actividades en el tiempo oportuno, lo que permite inferir que a pesar de presentarse inconvenientes a la hora de cumplir con las actividades laborales, los trabajadores tienen la responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas.

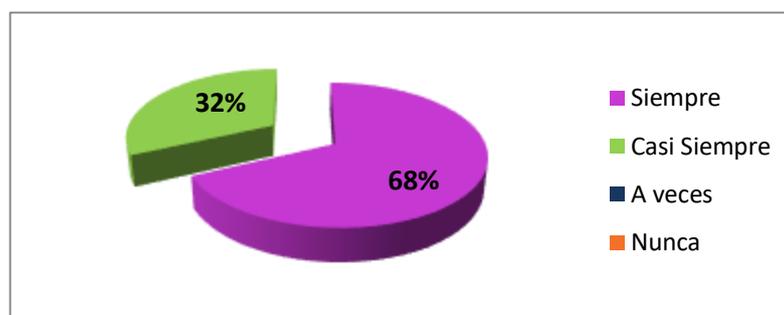
**Variable: Competencias**  
**Dimensión: Formación en Competencias**  
**Indicador: Saber Hacer**

**Tabla 8**  
**Saber hacer**

Competencias: Formación en competencias									
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	
7.-Usted aplica los conocimientos adquiridos en las actividades del puesto de trabajo.	13	68%	6	32%	0	0%	0	0%	

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 7: Distribución porcentual del indicador saber Hacer**



**Fuente:** Tabla 8

**Análisis Gráfico 7:** En lo que respecta al ítem aplica los conocimientos adquiridos en las actividades del puesto de trabajo, el 68% respondió que siempre, mientras el 32% considera que casi siempre. Este indicador permite inferir que aunque el mayor porcentaje aplica los conocimientos, habilidades y destrezas relacionado a la función asignada, la gerencia debe implementar un plan de formación de competencias para todos los trabajadores, a fin de que todo el talento humano que allí labora conozca bien las actividades o tareas del puesto para un mejor desempeño laboral y por ende el contribuir al aumento de la productividad de la organización.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Formación en Competencias**

**Indicador: Saber Hacer**

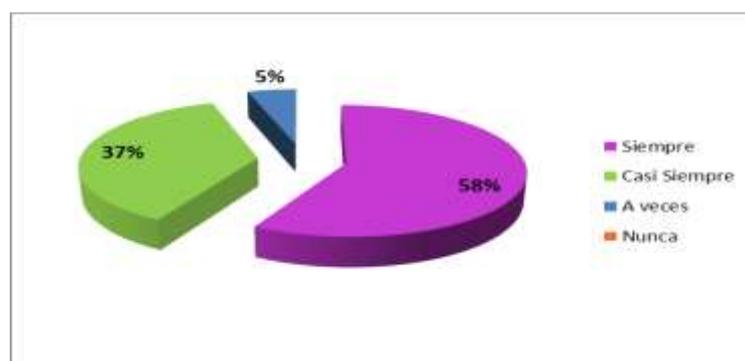
**Tabla 9**

**Saber hacer**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
8.-Usted aplica las competencias básicas requeridas en el desempeño de su trabajo.	11	58%	7	37%	1	5%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 8: Distribución porcentual del indicador saber Hacer**



**Fuente:** Tabla 9

**Análisis Gráfico 8:** Con base en la aplicación del instrumento se logró obtener que el 58% de la muestra encuestada respondió que siempre pone en práctica las competencias básicas requeridas en el desempeño de su trabajo, a diferencia de un 37% considero casi siempre y un 5% a veces, lo que permite señalar la importancia de las competencias para fortalecer el conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes que están ligados al comportamiento del talento humano dentro de una organización con la finalidad de aplicar el modelo de gestión por competencias.

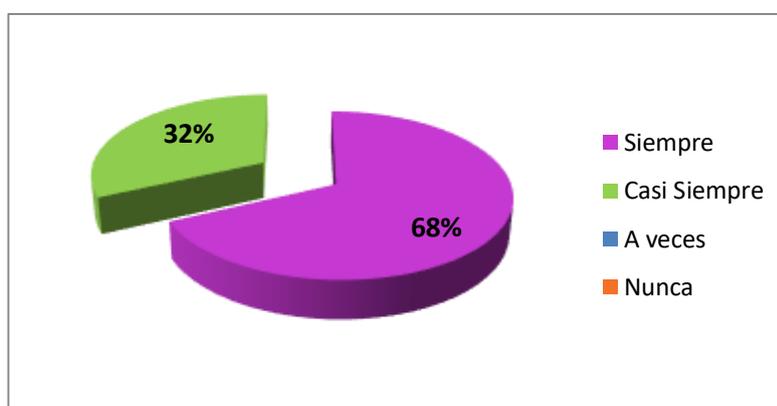
**Variable: Competencias**  
**Dimensión: Formación en Competencias**  
**Indicador: Saber Convivir**

**Tabla 10**  
**Saber convivir**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
9.-La relación laboral con el equipo de trabajo y el supervisor es adecuada.	13	68%	6	32%	0	0%	0	0%

Fuente: López, M. (2019)

**Gráfico 9: Distribución porcentual del indicador saber convivir**



Fuente: Tabla 10

**Análisis Gráfico 9:** Con respecto a la relación laboral, los encuestados respondieron que siempre es adecuada y el 32% casi siempre está de acuerdo, lo que permite destacar, que, para el éxito de una gestión, se debe tener buena relación laboral entre el equipo y el supervisor para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de formación y evaluación de desempeño por competencia que sea objetivo, donde se describa y refleje lo que ocurre en el entorno.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Formación en Competencias**

**Indicador: Saber Convivir**

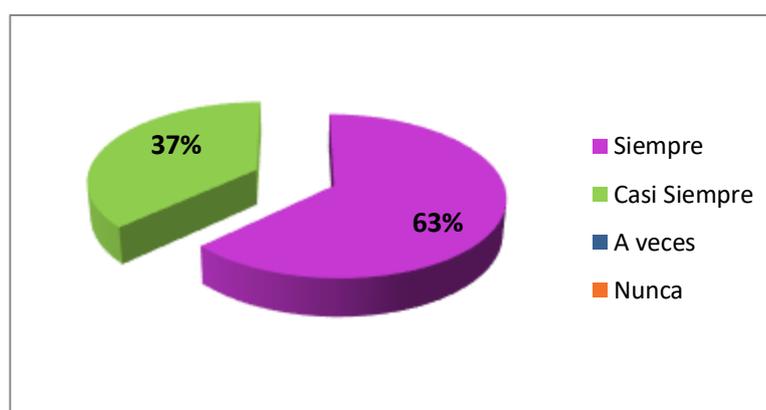
**Tabla 11**

**Saber convivir**

Competencias: Formación en competencias								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
10.-Comparte experiencias de trabajo con el equipo para fomentar el aprendizaje colaborativo.	12	63%	7	37%	0	0%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 10: Distribución porcentual del indicador saber convivir**



**Fuente:** Tabla 11

**Análisis Gráfico 10:** Una vez aplicado el cuestionario, se recolectó información respecto al ítem Comparte experiencias de trabajo con el equipo para fomentar el aprendizaje colaborativo, donde los encuestados afirmaron en un 63% que siempre comparten los conocimientos aprendidos con los compañeros de trabajo, no obstante el 37% hizo referencia a casi siempre lo hacen. Es importante el compartir de saberes para fortalecer las relaciones laborales y personales dentro del equipo, lo cual permite el desarrollo de competencias, a través de métodos como aprender haciendo.

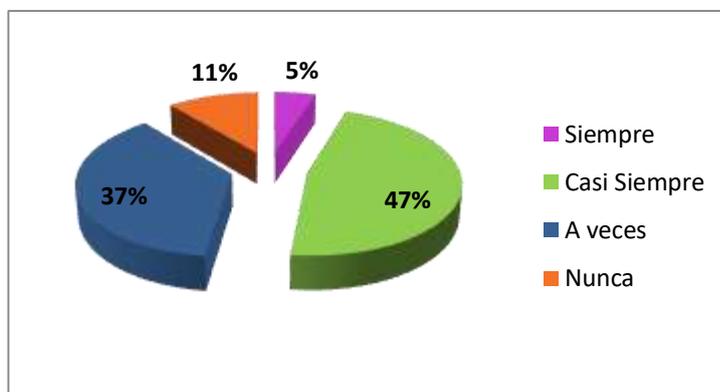
**Variable: Competencias**  
**Dimensión: Gestión del talento humano**  
**Indicador: conocimiento**

**Tabla 12**  
**Conocimiento**

Competencias: Gestión del Talento Humano								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
11.-La formación que le brinda la gerencia, Usted cree que es suficiente para lograr una amplia gama de conocimientos y así potencializar su desempeño.	1	5%	9	47%	7	37%	2	11%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 11: Distribución porcentual del indicador conocimiento**



**Fuente:** Tabla 12

**Análisis Gráfico 11:** De acuerdo a los datos arrojados por la aplicación de la encuesta, el 47% de la muestra encuestada manifestó que casi siempre la formación que le brinda la gerencia es suficiente, en lo que respecta al 37% considero que a veces obtienen conocimientos relacionados al puesto de trabajo, mientras el 11%, opino que nunca y un 5% siempre. Esto quiere decir, que la Unidad de Administración de personal de la Gerencia Operaciones Exploratorias debe realizar una evaluación exhaustiva de los programas de formación y capacitación que vaya acorde con las competencias de cada trabajador y por ende al puesto de trabajo a desempeñar.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Gestión del talento humano**

**Indicador: conocimiento**

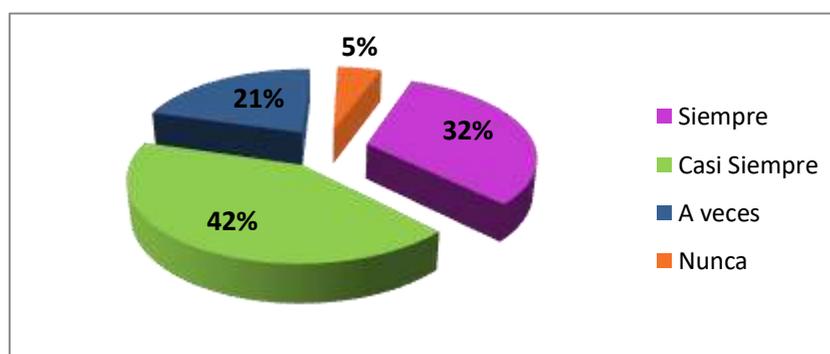
**Tabla 13**

**Conocimiento**

Competencias: Gestión del Talento Humano								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
12.-Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades de trabajo.	6	32%	8	42%	4	21%	1	5%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 12: Distribución porcentual del indicador conocimiento**



**Fuente:** Tabla 13

**Análisis Gráfico 12:** Con base a los datos suministrados por la aplicación de la encuesta, se obtuvo que el 42% de la muestra seleccionada respondió que casi siempre aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades de trabajo, en lo que respecta al 32% siempre, el 21% a veces y el 5% manifestó que nunca; cabe resaltar que el talento humano pone en práctica los conocimientos previos adquiridos para cumplir con las tareas, objetivos y metas establecidos por la gerencia, aunque hay que fortalecer las competencias para llevar a cabo un buen desempeño laboral, es por ello, que se hace necesario implementar el diseño del modelo de gestión por competencias.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Gestión del talento humano**

**Indicador: conocimiento**

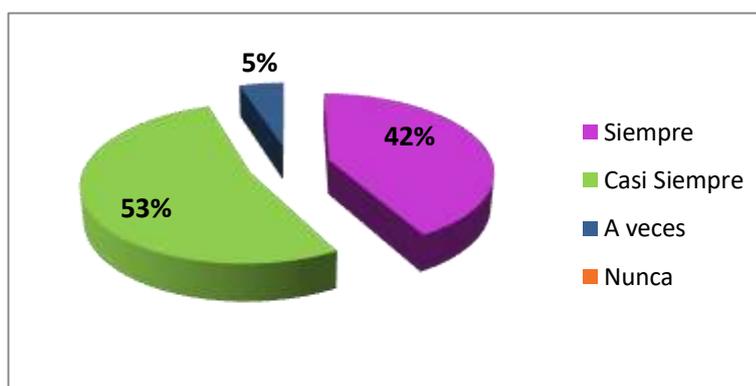
**Tabla 14**

**Conocimiento**

Competencias: Gestión del Talento Humano								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
13.-Usted aplica todos sus conocimientos y experiencias en relación a la especialidad del perfil profesional.	8	42%	10	53%	1	5%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 13: Distribución porcentual del indicador conocimiento**



**Fuente:** Tabla 14

**Análisis Gráfico 13:** En lo que respecta al ítem aplica todos sus conocimientos y experiencias en relación a la especialidad del perfil profesional, el 53% de los encuestados opino casi siempre, siendo que el 42% considera que siempre y un 5% respondió a veces; es preciso destacar que el talento humano debe aplicar los conocimientos, experiencias y estrategias que amerite tanto el perfil profesional como el puesto de trabajo, a fin de desarrollar competencias básicas o técnicas, que permitan contribuir con el proceso productivo de la gerencia.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Gestión del talento humano**

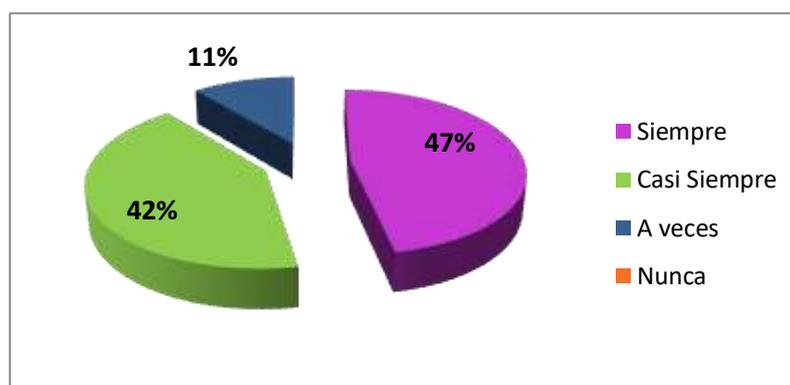
**Indicador: Competencias**

**Tabla 15**  
**Competencias**

Competencias: Gestión del Talento Humano								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
14.-Usted desarrolla procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento acorde, a fin de alcanzar la estrategia de la gerencia.	9	47%	8	42%	2	11%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 14: Distribución porcentual del indicador Competencias**



**Fuente:** Tabla 15

**Análisis Gráfico 14:** Para el ítem desarrolla procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento acorde, a fin de alcanzar la estrategia de la gerencia el 47% expreso que siempre ha incorporado procedimientos acordes al puesto de trabajo, por lo tanto, el 42% manifestó que casi siempre y un 11% respondió a veces. Por este motivo es imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

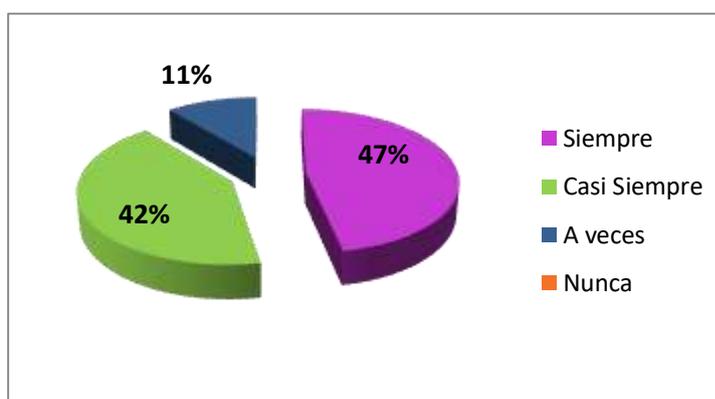
**Variable: Competencias**  
**Dimensión: Gestión del talento humano**  
**Indicador: Competencias**

**Tabla 16**  
**Competencias**

Competencias: Gestión del Talento Humano								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
15.-Considera usted que busca soluciones efectivas considerando las normas, instrucciones y procedimientos impartidos por la gerencia.	9	47%	8	42%	2	11%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 15: Distribución porcentual del indicador Competencias**



**Fuente:** Tabla 16

**Análisis Gráfico 15:** En el gráfico se puede observar que el 47% de la muestra encuestada, respondió que siempre busca soluciones efectivas considerando las normas, instrucciones y procedimientos impartidos por la gerencia, mientras que el 42% opino que casi siempre soluciona tomando en cuenta los procedimientos internos por las cual se rige la gerencia y en lo que respecta al 11% hizo referencia que a veces considera las normas; cabe destacar que el talento humano adscrito a la gerencia, resuelve efectivamente las tareas laborales apegado a la normativa.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Gestión del talento humano**

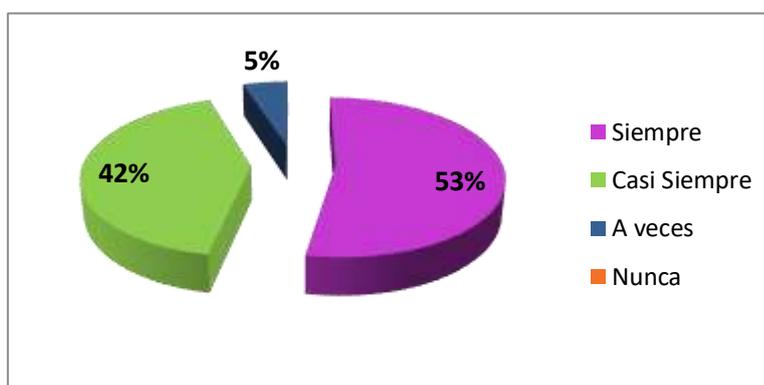
**Indicador: Competencias**

**Tabla 17**  
**Competencias**

Competencias: Gestión del Talento Humano								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
16.-Considera usted que el perfil es acorde a las habilidades específicas del puesto de trabajo.	10	53%	8	42%	1	5%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 16: Distribución porcentual del indicador Competencias**



**Fuente:** Tabla 17

**Análisis Gráfico 16:** En el gráfico anterior, se puede evidenciar que el 53% de los encuestados respondió siempre el perfil es acorde a las habilidades específicas del puesto de trabajo, a diferencia de un 42% que considero casi siempre, mientras un 5% opino que a veces es acorde el perfil, esto quiere decir, que los perfiles de competencias del puesto son el conjunto de comportamientos requeridos para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo, siendo el resultado del análisis de requisitos; donde se determinan las características necesarias para el ejercicio de una determinada actividad.

**Variable: Competencias**

**Dimensión: Gestión del talento humano**

**Indicador: Desarrollo de Carrera**

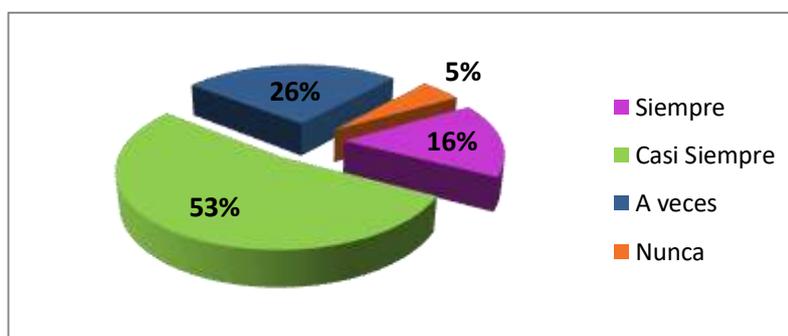
**Tabla 18**

**Desarrollo de Carrera**

Competencias: Gestión del Talento Humano								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
17.-Cree usted que la gerencia Operaciones Exploratorias apoya el desarrollo de carrera profesional y la formación del talento humano.	3	16%	10	53%	5	26%	1	5%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 17: Distribución porcentual del indicador Desarrollo de Carrera**



**Fuente:** Tabla 18

**Análisis Gráfico 17:** Tomando en cuenta la información obtenida de la tabla 18, se observó que el 53% de los informantes, respondió casi siempre la Gerencia apoya el desarrollo de carrera profesional y la formación del talento humano, mientras el 26% considero a veces, no obstante, el 16% opino que siempre existe apoyo por parte de la gerencia y el 5% afirmo que nunca. Esto denota la importancia que debe darse apoyo al talento humano, ya que constituye una motivación permitiendo incentivar y formar al trabajador en espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal para que desarrolle y aplique las competencias al puesto de trabajo que desempeña.

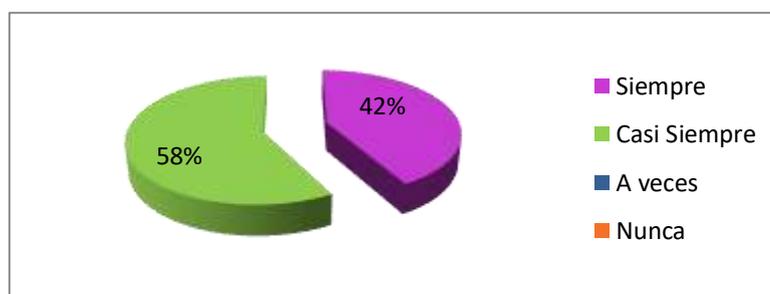
**Variable: Desempeño Laboral**  
**Dimensión: Eficiencia**  
**Indicador: Planificación**

**Tabla 19**  
**Planificación**

Desempeño Laboral: Planificación								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
18.-Considera que usted cumple con la planificación para llevar a cabo las actividades durante la semana, mes o trimestre.	8	42%	11	58%	0	0%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 18: Distribución porcentual del indicador planificación**



**Fuente:** Tabla 19

**Análisis Gráfico 18:** De acuerdo al indicador planificación, el 58% respondió que casi siempre cumple con las actividades planificadas para el desempeño laboral del puesto de trabajo, mientras el 42% considero siempre cumple con lo planificado. Por ello, la planificación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes de un análisis exhaustivo de la situación de la empresa y de su entorno para alcanzar las tareas o metas más apropiada para alcanzar el éxito. Sin planificación, será difícil avanzar hacia el camino correcto, eficaz y rentable.

**Variable: Desempeño Laboral**  
**Dimensión: Eficiencia**  
**Indicador: Logro de objetivos**

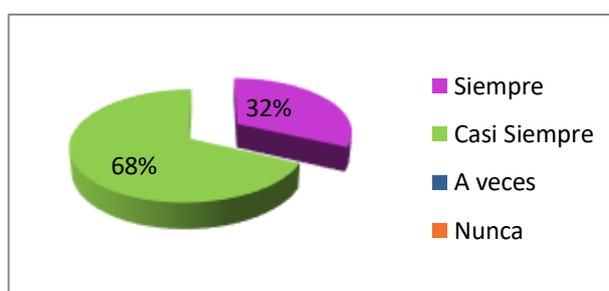
**Tabla 20**

**Logro de objetivos**

Desempeño Laboral: Logro de objetivos								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
19.-Considera que usted cumple con los objetivos y las metas en tiempo oportuno.	6	32%	13	68%	0	0%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 19: Distribución porcentual del indicador logro de objetivos**



**Fuente:** Tabla 20

**Análisis Gráfico 19:** Con base a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se evidencio que el 68% de los informantes respondió casi siempre cumple con los objetivos y las metas en tiempo oportuno, no obstante el 32% considero que siempre existe el cumplimiento. De acuerdo a la información recabada, se puede deducir, lo fundamental que es definir objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para el logro; por tal razón, se considera que los objetivos son los pasos que se dan para alcanzar las metas propuestas.

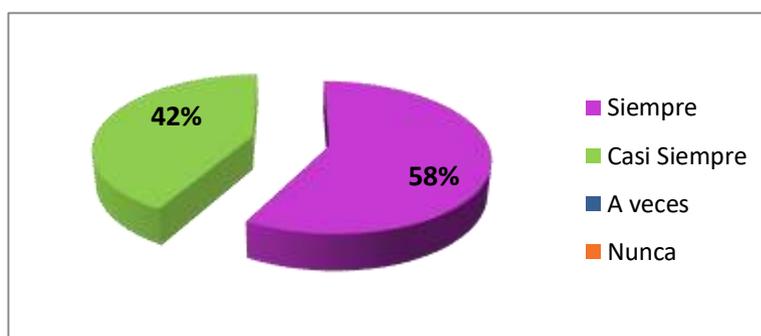
**Variable: Desempeño Laboral**  
**Dimensión: Eficacia**  
**Indicador: Organización**

**Tabla 21**

Desempeño Laboral: Organización									
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	
20.-Usted organiza, sistematiza y adecuadamente la información de las actividades inherentes al puesto de trabajo. organiza, distribuye la información de las actividades inherentes al puesto de trabajo.	11	58%	8	42%	0	0%	0	0%	

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 20: Distribución porcentual del indicador Organización**



**Fuente:** Tabla 21

**Análisis Gráfico 20:** En el gráfico anterior, se puede evidenciar que el 58% de los encuestados respondió que siempre organiza, sistematiza y distribuye adecuadamente la información de las actividades inherentes al puesto de trabajo, mientras el 42% consideró que casi siempre realiza dicha actividad, es decir, que él o la trabajadora mantiene en orden tanto la información como organización de las actividades laborales, con el fin de priorizar las tareas que son asignadas y con ello desempeñar bien el trabajo a la hora que vaya a ser evaluado, tanto por cualidades como por rendimiento en el ejercicio de sus funciones.

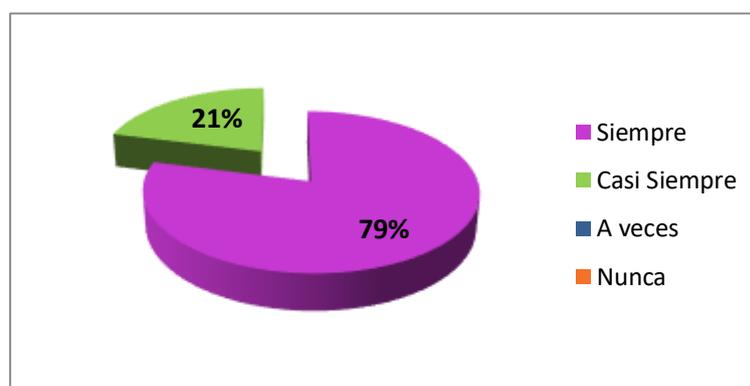
**Variable: Desempeño Laboral**  
**Dimensión: Eficacia**  
**Indicador: Responsabilidad**

**Tabla 22**

Desempeño Laboral: Responsabilidad								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
21.- Usted Considera que tiene responsabilidad en la función que desempeña.	15	79%	4	21%	0	0%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 21: Distribución porcentual del indicador Responsabilidad**



**Fuente:** Tabla 22

**Análisis Gráfico 21:** De acuerdo al indicador responsabilidad, el 79% respondió que siempre es responsable en la función del puesto de trabajo que desempeña, mientras el 22% consideró que casi siempre mantiene la responsabilidad asignada. Es por ello, que las responsabilidades que asumimos (y son delegadas), es lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa. No por ello se debe menospreciar al último eslabón de la cadena, sino que debe considerarse al conjunto de trabajadores en general como indispensables y únicos; cada uno ocupándose de sus quehaceres diarios laborales.

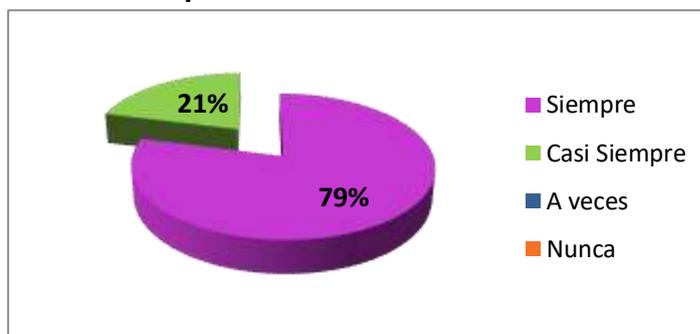
**Variable: Desempeño Laboral**  
**Dimensión: Motivación**  
**Indicador: Satisfacción Laboral**

**Tabla 23**

Desempeño Laboral: Satisfacción Laboral								
ITEM	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
22.- Usted considera que la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño.	15	79%	4	21%	0	0%	0	0%

**Fuente:** López, M. (2019)

**Gráfico 22: Distribución porcentual del indicador Satisfacción Laboral**



**Fuente:** Tabla 23

**Análisis Gráfico 22:** Tomando en cuenta la información obtenida de la tabla 23, se observó que el 79% de los informantes, respondió que siempre considera que la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño, mientras que el 21% manifestó casi siempre; en función a lo expuesto anteriormente se puede decir, lo importante que debe ser para la Gerencia en estudio mantener motivado al talento humano, ya que la motivación laboral es una técnica esencial para toda empresa, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas y mejoraren el desempeño en el trabajo. Mientras los trabajadores estén motivados es un beneficio tanto para la organización que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

Según Robbins (1998) Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Con base a lo expuesto, se puede decir que la satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso que debe tener el trabajador con la empresa, con la motivación y la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad con la Gerencia de Operaciones Exploratorias.

#### 4.1. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo al análisis de los datos recolectados en el instrumento aplicado, se puede concluir que la situación actual de la descripción y análisis de cargos del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O) División Boyacá-Barinas, es la siguiente:

- 1.- Se hace necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias, con la finalidad de desarrollar competencias técnicas requeridas para el desempeño para los puestos de trabajo en la Gerencia.
- 2.- Respecto a la misión, visión, valores y estrategias de la Gerencia es necesario divulgar internamente a través del compartir de saberes, a fin de lograr la internalización en cada uno de los trabajadores respecto a la actividad principal de la organización.
- 3.- Referente al conocimiento y experiencia sobre el puesto de trabajo que desempeña se obtuvo de la información recolectada que son trabajadores que han estado en otros puestos y les toca asumir por necesidad así desconozcan el rol que desempeñan en la actualidad.
- 4.- Con relación a la aplicación de las competencias básicas requeridas en el desempeño de su trabajo, se puede concluir que la Gerencia debe implementar un plan de formación por competencias para todos los trabajadores, a fin de que el talento humano que allí labora conozca bien las actividades o tareas del puesto para un mejor desempeño laboral.
- 5.- Con base a los resultados anteriormente expuestos, se pudo evidenciar que el talento humano aplica todos sus conocimientos, experiencia y estrategias en relación a la especialidad del perfil

profesional como del puesto de trabajo, a fin de desarrollar competencias básicas o técnicas.

6.- De acuerdo al instrumento aplicado, se puede denotar la necesidad de diseñar un modelo de gestión por competencias, acorde al perfil de cada puesto de trabajo, que le permita al talento humano perfeccionar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas para el desempeño laboral y por ende el logro de los objetivos de la empresa.

7.- Se pudo observar que el personal que integra la Gerencia Operaciones Exploratorias, posee una motivación orientada al logro de las metas; lo que permite fomentar el aprendizaje colaborativo entre los trabajadores a fin, de reforzar las competencias básicas.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Gestión por competencias para el Desempeño laboral del Talento Humano Adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA, S.A.**

##### **5.1 Presentación**

El estudio realizado permitió diagnosticar la situación presente en la Gerencia Operaciones Exploratorias, relacionada con la finalidad de proponer un modelo por competencia que contribuya en mejorar la eficiencia de sus trabajadores e incremente la productividad de la organización. Por lo cual se evidencio la necesidad de desarrollar las competencias tecnicas requeridas por el personal para un desempeño laboral optimo para los puestos de trabajo y por ende cumplir con los objetivos y metas de la gerencia, siendo la principal razón por la cual surge la iniciativa de plantear a la empresa la aplicación de la gestión por competencias dentro del desempeño laboral para el talento humano.

Con base en el diagnostico aplicado, se presenta la propuesta, dirigida al talento humano adscrito a la Gerencia Operaciones Exploratorias, con la finalidad de describir las competencias requeridas para diseñar el modelo propuesto, lo cual permitira evaluar el desempeño laboral y el servicio prestado por esta organización a las Gerencias medulares a las que presta el servicio.

Ciertamente para diseñar el modelo de gestión por competencias, que facilite la labor del talento humano, se hace necesario la formación conveniente y oportuna, que permita disminuir la tendencia a la demora de los procesos internos y externos con el fin de mejorar la imagen corporativa de la Gerencia.

Con relacion a lo antes planteado, se presenta la enunciación de la propuesta, realzando que según la Revista Sapiens (2002) revela que la Propuesta es el producto final del procesamiento de los insumos obtenidos a través del diagnóstico o evaluación de necesidades, mediante entrevistas o la aplicación de instrumento. Esto hace referencia a que con el modelo de gestión por competencias se busca caracterizar a partir de propuestos teóricos metodológicos y diseñar perfiles de cargos por competencias, así como concebir sistemas de selección de personal consecuentes con el enfoque de procesos y competencias.

## **5.2. Justificación**

La propuesta permite actualizar los conocimientos de la empresa en el manejo del personal a través de la Gestión por competencias, con la fin de conseguir los objetivos organizacionales, lo cual no solo requiere de conocimientos técnicos, sino también una combinación de destrezas, capacidades, motivaciones, creencias, valores e intereses, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados, o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Toda organización por muy pequeña que sea, debe estar estructurada con base sólida, a través de políticas coherentes, que le permitan mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La gestión del talento humano debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, e incluir los a los externos, aprovechando todo su capacidad de desarrollo individual de cada uno.

Por tal razón, el diseño del modelo de gestión por competencias dirigido a la formación del talento humano que forma parte de las diversas unidades asdscritas a la Gerencia de Operaciones Exploratorias PDVSA División Boyaca, aportará significativos beneficios, tanto para el talento

humano como a la propia organización. Dado que, representa una medida valiosa para que la alta gerencia pueda disponer de un personal altamente calificado, en el corto, mediano y largo plazo, debido a que no sólo se enfocará en potencializar las competencias actuales, sino también que estas se renueven consecutivamente a la par de las nuevas exigencias del mundo empresarial.

Con base al planteamiento anterior, el cumplimiento del modelo de gestión por competencias será de utilidad para fortalecer los conocimientos sobre aristas relativas al cargo que desempeña, de modo que puedan aplicar las técnicas de labor que puedan aportar una mayor creatividad y efectividad durante el avance de las ocupaciones, al igual que permitirá que la formación constante conduzca a una notable especialización que puede ser de vital apoyo, en caso de que el trabajador decida optar por rotación de cargos o vacantes dentro de la gerencia en estudio.

Asimismo, el modelo de gestión por competencias facilitará que la unidad de Administración de personal de la Gerencia de Operaciones Exploratorias cumpla con el rol social de gestionar su personal, por medio de un método que involucren acciones concretas, combinando la teoría con la práctica, e incluso, posibilite la realización de estudios profesionales a nivel de postgrado, donde por un lado, el personal administrativo perciba el compromiso que mantiene la empresa con la formación y mejora de habilidades, y por el otro, la entidad compruebe el interés de los empleados en instruirse constantemente para desempeñar diligentemente las funciones asignadas.

Además, la ejecución de la propuesta conducirá a que la organización en estudio cuente con una realimentación periódica sobre las posibles dificultades o inconvenientes que puedan suscitarse al poner en marcha el modelo de gestión por competencias, para medir los efectos y las

competencias estimuladas, con el objeto de redefinirlas, eliminarlas o diversificarlas, de manera que consolide la disponibilidad de un personal competitivo que se anticipe a los retos presentes y futuros en los que incurra la empresa.

Razón por la cual es imprescindible la existencia de un modelo de gestión por competencias, con el fin de orientar al personal a mejorar el rendimiento basado en indicadores de eficacia, eficiencia y productividad y de esa forma reafirmar la Gestión, que se convierta en el eje de apoyo para alcanzar un buen rendimiento de la empresa y que se mantenga en futuras administraciones tomando en cuenta las aspiraciones de expansión y crecimiento.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Desarrollar el Modelo de gestión por competencias para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA

#### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- 1.- Determinar el entorno organizacional, las condiciones de trabajo y la administración del talento humano.
- 2.- Determinar los perfiles de cargos por competencias, para el mejoramiento del proceso de selección de personal.
- 3.- Establecer el mapa de aprendizaje de la Gerencia Operaciones Exploratorias

- 4.- Establecer técnicas de selección adecuadas, a fin de evaluar y elegir al candidato idóneo para un puesto determinado.
- 5.-. Aplicar evaluaciones periódicas de desempeño por competencias.

#### **5.4 Características de la propuesta**

El modelo de Gestión por competencias requiere de la incorporación de un equipo multidisciplinario integrado por los departamentos: Unidad de Administración de personal el mismo debe estar estructurado por Captación, Educación, y Desarrollo, Compensaciones y Beneficios, Unidad de Ambiente, Unidad de SIHO, Unidad de Gestión Social, Unidad de contratación, Departamento Jurídico y la Gerencia de Operaciones Geológicas y la Gerencia de Operaciones Exploratorias que componen a la organización para la aplicación.

Lo expuesto anteriormente, esta basado en los lineamientos y premisas del autor Vierma (2005), en el Manual de Competencias Técnicas y Habilitantes de Exploración y Producción, el cual contempla el desarrollo del personal a través de competencias. Es importante destacar que este tipo de modelos no se han implantado dentro de la Organización.

Con base a lo planteado, el presente diseño contempla el diseño de estrategias para la capacitación del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias. La propuesta fue diseñada considerando los criterios sobre Modelo de Gestión por competencias estudiados por Alles (2006) y Dirube (2004), respondiendo a la necesidad de formar el talento humano que integra a la Gerencia en estudio.

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Las competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo. Antes de

iniciar cualquier actividad de selección de personal en la empresa, primero se debe conocer todo lo necesario sobre las personas disponibles. Inventario de Personal. Después deberá realizarse la evaluación del potencial humano, actividad cuyo carácter prospectivo posibilita una visión estratégica del personal disponible, sabiendo a quienes concurrir en el presente o en futuro posible. Le continúa la actividad de análisis y diseño de puestos de trabajo con sus expresiones en los perfiles de cargo, junto con la definición de los procesos y sistemas de trabajo, lo que permite entonces la determinación de la plantilla necesaria y luego la planeación de recursos humanos, donde se integra otras actividades clave relativas a formación, promoción, jubilación, entre otras, solo después, en buena técnica, correspondería iniciar la selección del personal.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esta gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo, teniendo especial relación con actividades clave de la Gestión de Recursos Humanos como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y formación. Esos procesos clave, configuran en la actualidad especialmente la denominada Gestión por competencias.

## 5.5 Diseño de la Propuesta

El diseño de la propuesta constituye la etapa terminable de la investigación, por ende, algunos autores denotan su percepción respecto a la misma; en este caso para Mendoza (1999) “es la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico” queriendo resaltar que en esta fase es donde se diseña la propuesta de solución de las necesidades encontradas, con especificación del modelo, metas, procesos técnicos actividades recursos entre otros.

De esta manera, la relevancia de esta fase radica en el conjunto de los recursos, humanos, financieros, tecnológicos, que se combinan con la creatividad, para lograr la solución de las dificultades e ineficiencias en el proceso administrativo, motivos por los cuales hace que se puntualice la propuesta del modelo de gestión por competencias, para la formación del talento humano adscrito a la Gerencia Operaciones Exploratorias PDVSA, SA.

Es por ello, que la misma se realizó de acuerdo a las características de las estrategias gerenciales, lo cual permitirá aplicar los pasos básicos para su ejecución, de manera tal que se logre desarrollar las competencias técnicas requeridas por el personal, para ofrecer un servicio de calidad.

De acuerdo a lo indicado, la gestión por competencias se expresa en una serie de fases, las cuales se explican a continuación:

### **Fase 1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales**

Esta fase se refiere al conocimiento de la demanda y oferta de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de la cultura o

filosofía organizacional. Previo a ese conocimiento, los directivos, gerentes y supervisores deben ofrecer a los especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas o normativas y el sistema de trabajo asumido. Sin estos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección de personal y no se manifestara la necesaria sinergia. Además, también previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento: la necesidad del apoyo de la alta Dirección al trabajo de selección de personal a emprender. Dentro del mismo se realizará un análisis previo para conocer más a profundidad el contexto de la gerencia, los principios básicos que debe mantener una industria, con el fin de mantener una relación vinculante y participativa en todos los procesos.

## **Fase 2. Consideración del perfil de cargo por competencia**

En esta fase, se deciden los indicadores o parámetros que servirán de referencia o patrón para comparar las características medidas o valoradas en el aspirante al puesto, por consiguiente se va a levantar un proceso de información de los perfiles de cargos por competencias y su respectivo análisis y diseño de los mismos.

**1.2.1 Descripción de puestos por competencias,** se deben definir los objetivos de la organización, las metas por departamento e individuales y las tareas requeridas en el puesto de trabajo.

Posteriormente y basado en el enfoque funcional de Niveles de calificaciones Nacionales (NVQ), el cual comprende cinco (5) niveles desde lo más básico hasta representar los profesionales. Cuanto más elevado sea el nivel, mayor será la presencia de las siguientes características:

- Amplitud y alcance de la competencia
- Complejidad y Dificultad de la Competencia
- Requerimientos de habilidades especiales

- Habilidad para realizar actividades especializadas
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo
- Habilidad para supervisar

**1.2.2 Mapa de Aprendizaje**, se consideran elementos como: el cargo, la actividad asociada a la competencia, las características que describen o realiza el trabajador para demostrar la competencia y el nivel de dominio de la competencia. El mapa de aprendizaje facilitara el seguimiento de cierre de brecha.

**1.2.3 Plan de formación**, según Alles (2006) propone que la formación debe realizarse, a partir de tres grandes pilares:

1. **Auto Desarrollo Dirigido**: Son las actividades que se realizan fuera del horario de trabajo y no se relaciona con la vida laboral de las personas. La decisión de realizar estas actividades queda a criterio del empleado.
2. **Coaching**: Es una actividad dirigida por un consultor externo o por el propio jefe y es un método para el desarrollo de competencias dentro del trabajo.
3. **Codesarrollo**: Está formada por los cursos de capacitación, bajo la estructura de seminarios, diplomados, cursos y talleres.

### **Fase 3. Reclutamiento**

Al hacer referencia sobre reclutamiento, se observa que existe una diversidad de concepciones del término señaladas por distintos autores que según Chiavenato (2009), citado en Abreu (2012) es el conjunto de

actividades señaladas para atraer candidatos calificados a una organización. Es decir, el mismo autor agrega que además, está conformado por técnicas y procedimientos que pretende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Con relación a lo expuesto anteriormente, Villeros (2005), citado en Abreu (2012) define el reclutamiento como el proceso que tiene el objetivo atraer a las personas altamente calificadas para desempeñarse dentro de la organización. En el proceso de selección, se establece una clasificación de información para la elegir el personal apropiado al cargo a ocupar dentro de la organización.

En función de las evidencias conceptuales de los autores, se considera que tales procesos estarán compuestos por un acumulado de acciones, métodos e instrucciones a través del cual, la gerencia de talento humano efectuara una búsqueda de aspirantes cualificados y capacitados para los cargos específicos que se requieren y son ofrecidos como oportunidades de empleo mediante la indagación interna, externa o combinada. De esto se desprende, que el reclutamiento puede ser interno o externo.

Esta fase contiene los siguientes puntos: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo o evaluación del desempeño junto a la solicitud y el currículum vitae o historia de vida. En esta fase se realizará un análisis previo en primera instancia de las fuentes de reclutamiento que dispone la empresa, las mismas que pueden ser internas como externas, las agencias de empleo, la misma competencia, entre otras, se diseñará los formularios para la respectiva solicitud de empleo, finalizando la fase con la revisión de la hoja de vida del aspirante participante a ocupar un puesto de trabajo.

#### **Fase 4. Selección**

Esta fase trata de Selección, y contiene los siguientes puntos: la preselección, aplicación de las técnicas de preselección, comprobación de los datos referenciales, comparación interindividuales y toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar, donde se realizará un análisis previo de los candidatos preseleccionados y clasificarlos, posterior se realiza un diseño de un conjunto de pruebas que posterior serán aplicados a los participantes en un proceso de selección. La tendencia actual es que junto a los especialistas y directivos participen los empleados del área a los puestos afines para los cuales se requirió el proceso de selección del personal. Es recomendable que sea asumida la decisión por consenso, garantizando el criterio individual libre.

#### **Fase 5. Incorporación**

Esta fase corresponde a los procesos para colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización. El objetivo principal de esta parte es explicar la forma en que se recibe, selecciona, introduce e inicia a las personas en la organización. Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñaran y la evaluación del desempeño en el puesto. En un mundo que se caracteriza por los intensos cambios, estos procesos para colocar a las personas, hacen hincapié en la eficiencia y exigen que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades. Además privilegian los factores motivacionales. En estas condiciones todo es provisional y mutable, el sistema privilegia el cambio, la mejora constante y el desarrollo de las actividades que se aseguren la competitividad de la organización.

**Fase 6. Evaluación del desempeño por competencia**, la cual permitirá valorar en sus dos grandes variables: objetivos y competencias al empleado, desenvolvimiento en su puesto de trabajo y la aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el plan de formación.

Es importante destacar que el Modelo de Gestión por competencias proporciona lo siguiente:

- Perfiles ideales de los puestos o cargos
- Grado de adecuación persona/ puesto
- Necesidades de formación individual y colectiva
- Desempeño laboral del talento humano en el puesto que ocupa
- Potencial del talento humano a corto plazo

## **5.6 Factibilidad**

La factibilidad de la propuesta está referida a las posibilidades de éxito de la fase de ejecución de la misma, y surge de un pronóstico que solamente se confirma o comprueba con la práctica (Torner, 2002, p. 24).

Sin duda, para que una propuesta sea factible, se solicita apoyo técnico e institucional. Por ende, se refleja un esfuerzo organizacional para optimizar procesos de carácter efectivo en la relación Jefes/analistas, donde la gestión sea brindar disponibilidad y el objetivo del desempeño sea esmerado, donde resulta necesario establecer criterio que determinen su viabilidad, para que no se generen inconvenientes. De manera tal que, para el mejoramiento de los procesos es necesaria la revisión de la factibilidad para su futura posibilidad de implantación.

En este caso la factibilidad está proyectada en los siguientes aspectos:

### **5.6.1 Factibilidad Técnica**

La puesta en marcha del modelo de gestión por competencia para el desempeño laboral, dirigido al personal adscrito a la gerencia en estudio dispone de una dependencia organizativa, como es la Unidad de Talento Humano, para que proceda a la ejecución de los trabajos referidos a planificación, coordinación y control de las actividades, recursos y tiempo previsto, para la implementación del modelo y además que sirva en el avance de las competencias conceptuales, técnicas y humanas que respalde una acción efectiva y, por ende, contribuyan al buen desempeño organizacional.

De la misma forma, la empresa constará de disponibilidad en convenir con facilitadores o asistentes especiales que proporcionen los contenidos para cada uno de las áreas que conforma el proyecto del modelo de gestión por competencias propuesto, con la finalidad de asegurar la formación y/o actualización profesional de la plataforma personal que labora en las distintas unidades adscritas a la Gerencia de Operaciones exploratorias.

### **5.6.2 Factibilidad Institucional**

Las exigencias del entorno incitan a las instituciones a generar procesos de adaptación para poder garantizar su permanencia y continuidad de las actividades. El modelo de Gestión por competencias busca implementar una propuesta de cambio, con diseños de perfiles acordes a cada puesto de trabajo, en donde se evalué todos los parámetros necesarios para darle al empleado y la empresa una forma de potencializar sus conocimientos, habilidades, destrezas, y conseguir una eficiencia y eficacia, se requiere iniciar con un cambio interno y sobre todo mirando al capital humano como un punto diferenciador de la competencia.

### 5.6.3 Validación de la Propuesta

La validación, en palabras de Díaz (2009), “permite conocer las opiniones, reacciones, críticas, observaciones y aportes de los miembros de la organización objeto de estudio, respecto la propuesta sometida a aplicación” (p.44). Este proceso posibilita conocer en qué medida la propuesta podría aplicarse a la realidad institucional. Los resultados de la validación, a su vez, hacen posible el rediseño de la propuesta, como producto de las recomendaciones, aportes y observaciones de la validación.

En la presente investigación se ha tomado el modelo de validación propuesto por Díaz (2009), que sugiere un conjunto de pasos sistematizados a seguir, que se ajustan a la naturaleza del estudio en cuanto a las competencias organizacionales y, que permita garantizar que la propuesta para su operatividad tenga las siguientes características:

**(a) Holística (H):** La propuesta debe ser concebida como un todo, multivariable y relacionada con el contexto.

**(b) Formativa (F):** En todo momento la toma de decisiones es para mejorar los procesos administrativos para garantizar la consolidación de la gestión comunitaria

**(c) Cíclico (C):** La propuesta debe ser continua y permanente, con la retroalimentación como parte fundamental del proceso.

**(e)** La propuesta debe tener capacidad de actualización y perfeccionamiento, ir realizando los ajustes necesarios que se generaran de su aplicación.

## CONCLUSIONES

El proceso de formación constituye un medio a través del cual la Gerencia de Operaciones Exploratorias puede garantizar que el talento humano se actualice y desarrolle de manera perseverante para enriquecer las capacidades, destrezas y habilidades precisas para cumplir a cabalidad con las funciones asociadas a cada puesto de trabajo. En este sentido, la organización puede apoyarse en el modelo gestión por competencias que gestione y fortalezca las competencias profesionales y laborales, no solo para disponer de un personal altamente calificado, sino también para alcanzar un mejor desempeño organizacional, marcando la diferencia a través de equipos de trabajo engranados y compenetrados con el propósito de lograr las metas establecidas.

En este contexto con relación al primer objetivo específico de la investigación: Identificar la situación actual de la descripción y análisis de cargos del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, Faja Petrolífera del Orinoco (F.P.O), División Boyacá-Barinas, donde la Unidad de Administración del talento humano tiene que centrar la atención en mejorar sus procesos, estructurar y actualizar los manuales de selección que se describan los roles y responsabilidades de los empleados, al mismo tiempo de satisfacer las necesidades del personal, por lo que es imperioso buscar un mecanismo viable, que sea fácil de entender e interpretar al personal, hay que tener en cuenta que se debe realimentar para que puedan interpretar, analizar de mejor manera sus labores diarias y por ende mejorar el desempeño laboral.

2. Describir modelos de competencias aplicables a la descripción y análisis de cargos del talento humano: Actualmente los procesos administrativos, operativos y técnicos no se encuentran alineados con los objetivos de la organización lo que genera deficiencia en las

competencias del talento humano para el desarrollo y cumplimiento la actividad laboral.

La estructura organizacional, aunque se encuentra formalmente establecida, operativamente, no se encuentra funcional, lo que dificulta la división de trabajo por áreas de atención y la ejecución de actividades de forma coordinada, para lo cual se requiere la revisión y adaptación de la estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos actuales de la organización.

3.- Determinar la factibilidad técnica e institucional para el modelo de competencia para el desempeño laboral del talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA: La aplicación de la propuesta está en función del mejoramiento de los procesos de gestión, las competencias y capacidad de respuesta a los requerimientos internos de la organización, así mismo se pudo determinar que la misma reside en un conjunto de acciones que permiten desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores que prestan servicios a las gerencias medulares de PDVSA División Boyacá.

4. Elaborar el modelo de gestión por competencias para el desempeño laboral talento humano adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias F.P.O – PDVSA, al ejecutarse la aplicación de los nuevos conocimientos y modelos de selección va a tener importantes cambios dentro de la organización. Uno de los cambios es cambiar la concepción administrativista del personal a una concepción de gestión del talento humano, donde sin que decaiga la importancia de los procesos administrativos como garantes de la legalidad vigente, cobran más importancia de la que tenían en los procesos de gestión del personal que quedan incorporados en aspectos tales como: la identificación de las

competencias, capacidades, conocimientos, características personales y otras variables que se demandan para una realización efectiva del trabajo.

Con la implementación del modelo de gestión por competencias se consigue seleccionar aspirantes con un mejor perfil para cada puesto de trabajo, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y competencias, de tal forma que se cuente con colaboradores potenciales para desarrollar sus actividades y a la vez sea una herramienta positiva para una permanencia más perdurable. Para la empresa es importante adoptar un modelo de gestión por competencias con el fin de optimizar el proceso e implementar un adecuado seguimiento del mismo, que permita evaluar los avances y resultados reales; además de dotar del talento humano calificado para poder competir de manera eficaz en el mercado en el que se desenvuelve. Sin embargo, este sistema también permite que la institución pueda capacitar a su personal según sus competencias propias, para obtener un mayor rendimiento, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral.

## RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda a la Gerencia de Operaciones Exploratorias, la implementación del modelo de gestión por competencias propuesto para el personal, como un adelanto a las necesidades que exige la dinámica actual a las empresas para una obtener mayor productividad.

2.- Se recomienda que la Gerencia este atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de las competencias del talento humano para el buen desempeño laboral, con el fin de que exista en la gestión la transformación organizacional.

3.- El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de la Gerencia.

4.- Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, Reyes y Catillo (2010). **Psicología Industrial/Organizacional** (Sexta edición). Ohio: Cengage Learning Editores.
- Alles, M. (2006), **Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias** Buenos Aires.
- Arias, G. (2006). **El Proyecto de Investigación** (4ta edición) Caracas: Editorial Episteme.
- Arenas G., C. (2008). **Modelo de Gestión por competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente**. Cumaná.
- Atehortúa H., y Bustamante V. (2008). **Sistema de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo**. 1era edición. Editorial Universidad de Antioquia.
- Camejo A., J. (2008). **El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la Gerencia de los recursos humanos**. *Entelequia*, revista interdisciplinar, ISSN 1885-6985, N°. 8, 2008, 97-115. Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 5.908 (extraordinario).
- Fernández J., C. “**Modelo de Gestión por competencias**”, Febrero, 2009. Disponible: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/modelo-de-gestin-por-competencias>. [Consulta: 2012, Junio 25].
- González y Rodríguez (2004). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: SYPAL.

Hernández, Fernández y Batista (2010) **Metodología de la Investigación**. 5ta edición. México: Mac Graw. Hill.

Hurtado I. y Toro J. (2003). **Paradigmas y Métodos de la Investigación**. Valencia: Episteme Consultores Asociados C. A.

Hurtado I. y Toro J. (2005). **Paradigmas y Métodos de la Investigación en tiempos de cambio**. Valencia: Episteme Consultores Asociados C. A.

ISO (2010). **Guía sobre responsabilidad social**. ISO/WD 26000. Ginebra, 2007

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), Decreto Presidencial Nro. 8.938, Publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.

Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5556 EXT. del 13-11-2001

Pilar, J. (2001), **Gestión del Talento**. Madrid

Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.

Universidad Fermín Toro (2001). **Normas la Elaboración y Presentación de los trabajos de Grado Para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral**. Cabudare.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). **Investigación Educativa**. Miranda.

## ANEXOS

 <b>Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social</b> <b>Coordinación de Área de Postgrado</b> <b>Maestría en Gerencia Pública</b>				
Este instrumento va dirigido al talento humano que labora en la Gerencia de Operaciones Exploratorias y se realiza con la finalidad de Proponer un diseño de competencias para el desempeño laboral.				
<b>Instrucciones:</b> Conteste cada una de las pregunta de acuerdo a su criterio . Lea cuidadosamente y marque con una X, una sola respuesta en cada items.				
<b>Escala Valorativa</b>				
<b>Siempre (S)</b>	<b>casi Siempre (CS)</b>	<b>Algunas Veces (AV)</b>	<b>Nunca (N)</b>	
ITEMS				
1.-Usted conoce y se siente identificado con la misión, visión, valores y estrategias de la Gerencia.				
2.- Usted conoce los objetivos de la gerencia/unidad donde labora.				
3.- Usted tiene conocimiento y experiencia sobre el puesto de trabajo bajo su responsabilidad.				
4- De acuerdo al puesto de trabajo, usted presenta la habilidad para resolver problemas o situaciones para crear e innovar.				
5.- Usted se apoya en técnicas y métodos apropiados para analizar y resolver las actividades relacionadas al puesto de trabajo.				
6.-Usted realiza las actividades laborales asignadas en el tiempo oportuno.				
7.-Usted aplica los conocimientos adquiridos en las actividades del puesto de trabajo.				
8.-Usted aplica las competencias básicas requeridas en el desempeño de su trabajo.				
9.-La relación laboral con el equipo de trabajo y el supervisor es adecuada.				
10.-Comparte experiencias de trabajo con el equipo para fomentar el aprendizaje colaborativo.				
11.-La formación que le brinda la gerencia, Usted cree que es suficiente para lograr una amplia gama de conocimientos y así potencializar su desempeño.				
12.-Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades de trabajo.				
13.-Usted aplica todos sus conocimientos y experiencias en relación a la especialidad del perfil profesional				
14.-Usted desarrolla procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento acorde, a fin de alcanzar la estrategia de la gerencia.				
15.-Considera usted que busca soluciones efectivas considerando las normas, instrucciones y procedimientos impartidos por la gerencia.				
16.-Considera usted que el perfil es acorde a las habilidades específicas del puesto de trabajo.				
17.-Cree usted que la gerencia Operaciones Exploratorias apoya el desarrollo de carrera profesional y la formación del talento humano.				
18.-Considera que usted cumple con la planificación para llevar a cabo las actividades durante la semana, mes o trimestre.				
19.-Considera que usted cumple con los objetivos y las metas en tiempo oportuno.				
20.-Usted organiza, sistematiza y distribuye adecuadamente la información de las actividades inherentes al puesto de trabajo.				
21.- Usted Considera que tiene responsabilidad en la función que desempeña.				
22.- Usted considera que la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño.				

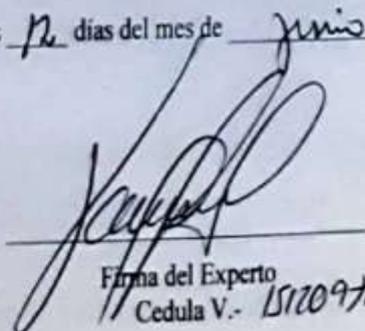


UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Acta de Validación

Yo, JUAN CARLOS PÉREZ VEGA titular de la  
cedula N° V.- 15120972, por medio de la presente hago constar que he  
leído y evaluado el instrumento diseñado por la **Msc. María Teresa López Urbina**  
portadora de la C.I. V-14.340.650, el cual se utilizará para la recolección de datos  
informativos de Trabajo de Grado titulado "**Gestión por Competencia para el  
Desempeño Laboral del Talento Humano Adscrito a la Gerencia de  
Operaciones Exploratorias. FPO. PDVSA. S.A.**", para optar al título de Magister  
Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los  
Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 12 días del mes de junio del 2019.

  
Firma del Experto  
Cedula V.- 15120972



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE POSGRADO

Carta de Validación

Yo, Elba Contreras titular de la  
cedula N° V.- 16637051, por medio de la presente hago constar que he  
leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo  
de Grado titulado "**Gestión por Competencia para el Desempeño Laboral del  
Talento Humano Adscrito a la Gerencia de Operaciones Exploratorias. FPO.  
PDVSA. S.A.**", presentado por la Msc. María Teresa López Urbina C.I. V-  
14.340.650, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual  
**apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 08 días del mes de Junio del 2019.

Firma del Experto  
Cédula V.- 16637051

