

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención Gerencia General**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA
OPERACIONES DE DATOS, DE PDVSA DIVISIÓN CENTRO SUR,
AÑO 2009.**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Magíster Scientiarum***

**AUTOR: ING. JÉSSICA MÁRQUEZ
C.I: 12.202.454.
TUTOR: DRA. BELITZA CÁCERES**


BARINAS, NOVIEMBRE DE 2009




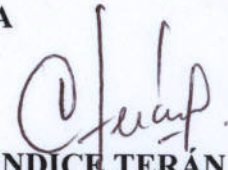
ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 10:00 a. m. del día viernes veinte de noviembre de dos mil nueve, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Belitza Cáceres Montilla Tutora Coordinadora**, **Yelitza Mogollón Durán (Jurado Principal Interno UNELLEZ)** y **Candice Terán (Jurado Principal Externo USM)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **V- 12.206.904**, **V- 6.290.480** y **V- 11.714.069**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución N° CTP 2009/10/32, de fecha 20/10/2009, Acta Ordinaria N° 008, Punto 32, como miembros del Jurado para evaluar el Trabajo de Grado presentado por: la **Ingeniero Jessica Márquez Rodríguez**, titular de la cédula de identidad N° **V- 12.202.454**, titulado "Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, PDVSA División Centro Sur, Año 2009", para obtener el Grado Académico de **Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo a lo establecido en el **Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ**, **ADMITIR** el trabajo presentado y se acordó fijar su defensa pública para el día **jueves veintiséis de noviembre de 2009**, a las **9:00 a. m.**

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman.


Dra. BELITZA CÁCERES MONTILLA
C. I. N° V- 12.206.904
(TUTORA Coordinadora)



MSc. YELITZA MOGOLLÓN DURÁN
C. I. N° V- 6.290.480
(Jurado Principal Interno UNELLEZ)

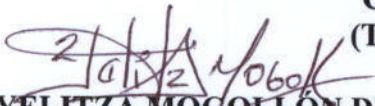

MSc. CANDICE TERÁN
C. I. N° V- 11.714.069
(Jurado Principal Externo USM)

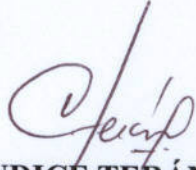
ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 9:00 a. m. del día jueves veintiséis de noviembre de dos mil nueve, una vez cumplido con lo establecido en el Artículo 40, Capítulo III, de los Reglamentos de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, las profesoras: **Belitza Cáceres Montilla Tutora Coordinadora**, **Yelitza Mogollón Durán (Jurado Principal Interno UNELLEZ)** y **Candice Terán (Jurado Principal Externo USM)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **V- 12.206.904**, **V- 6.290.480** y **V- 11.714.069**, respectivamente, miembros del Jurado Calificador del Trabajo de Grado titulado **"Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, PDVSA División Centro Sur, Año 2009"**, presentado por la **Ingeniero Jessica Márquez Rodríguez**, titular de la cédula de identidad N° **V- 12.202.454**, como parte de los requisitos para optar al Grado Académico de **Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General**; procedimos a dar apertura y presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de **30** minutos. Posteriormente, la 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 consideró **APROBAR** el Trabajo aquí señalado y otorgarle **MENCIÓN PUBLICACIÓN**.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Dra. BELITZA CÁCERES MONTILLA
C. I. N° **V-12.206.904**
(Tutora Coordinadora)


MSc. YELITZA MOGOLLÓN DURÁN
C. I. N° **V- 6.290.480**
(Jurado Principal Interno UNELLEZ)


MSc. CANDICE TERÁN
C. I. N° **V- 11.714.069**
(Jurado Principal Externo USM)



ANEXO ACTA DE GRADO


El Jurado designado para la defensa del Trabajo de Grado titulado "Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, PDVSA División Centro Sur, Año 2009", presentado por la Ingeniero Jessica Márquez Rodríguez, titular de la cédula de identidad N° V- 12.202.454.

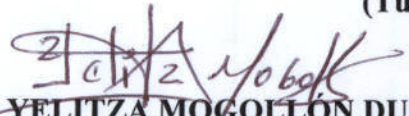
RECOMIENDA

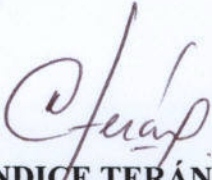
OTORGAR: LA MENCION PUBLICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO, POR LAS SIGUIENTES RAZONES:

- Abordaje del tema de estudio.
- Aporte Teórico-Práctico
- Da respuesta a una problemática existente
- Sólida referencia teórica que permitirá ser consulta a futuras investigaciones.
- Relevancia y actualidad del tema.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Dra. BELITZA CÁCERES MONTILLA
C. I. N° V- 12.206.904
(Tutora Coordinadora)

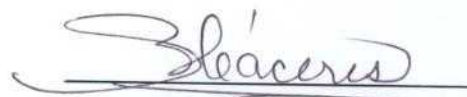

MSc. YELITZA MOGOLLÓN DURÁN
C. I. N° V- 6.290.480
(Jurado Principal Interno UNELLEZ)


MSc. CANDICE TERÁN
C. I. N° V- 11.714.069
(Jurado Principal Externo USM)

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo Belitza Cáceres, portadora de la cédula de identidad N° 12.206.904, hago constar que he leído el Anteproyecto de Trabajo de Grado titulado **Modelo de Gestión por competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, de PDVSA División Centro Sur, año 2009**, presentado por la ciudadana Jéssica Jusbeth Márquez Rodríguez, portadora de la cédula de identidad N° 12.202.454, para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General y acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los quince días del mes de Noviembre del año dos mil siete.

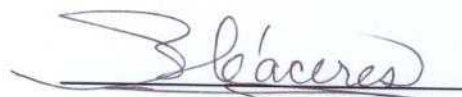

Dra. Belitza Cáceres
C.I. N° 12.206.904

Fecha de Entrega: 15-11-07.

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Belitza Cáceres, portadora de la cédula de identidad N° 12.206.904, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de titulado **Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, de PDVSA División Centro Sur, año 2009**, presentado por la ciudadana Jéssica Jusbeth Márquez Rodríguez, portadora de la cédula de identidad N° 12.202.454, para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los veintisiete días del mes de Julio del año dos mil nueve.


Dra. Belitza Cáceres
C.I. N° 12.206.904

Fecha de Entrega: 27-07-09.

DEDICATORIA

A la Santísima Trinidad: Padre, Hijo y Espíritu Santo, quienes me han dado la vida y bendecido cada uno de mis pasos.

A mi madre Betty y mi padre Jesús, quienes con su amor y valores guiaron mi camino.

A mis hijas Joxelyn y Joelianne, mis dos tesoros a ustedes especialmente les dedico este triunfo, espero ser siempre un ejemplo digno a seguir.

A mi adorado esposo Jesús Alberto, gracias por existir, por tu apoyo incondicional y por darme siempre una palabra de aliento para seguir luchando.

A mis hermanos Jesús Gregorio, Aracelis, Carlos Enrique, y mi cuñada Evelyn gracias por confiar en mí, siempre pueden contar conmigo.

A mí querida abuela Carmen, quien con su cariño siempre ha estado a mi lado fortaleciendo mi vida.

A mis tíos Raúl, Carmen, Berenice, Gladys, Ulises, Vicente y César, quienes siempre me han recibido en sus hogares con gran cariño, por enriquecer mi vida y la de mi familia, con sus conocimientos y experiencias.

A mi pequeña Ixiara Andreina, un tesoro pequeñito, mi sobrina, te dedico cada aplauso, espero pueda brindarte un pedazo de mí en tu formación.

A la Dra. Belitza Cáceres, mi tutora, quien se ha ganado el cariño de una hermana, porque me contagias con tus ánimos de vivir y lograr grandes éxitos.

AGRADECIMIENTOS

En cada etapa de nuestras vidas, siempre existirán personas maravillosas que confiaran y creerán en nosotros, a esos seres especiales, dispuestos a aportar sus grandes ideas para consolidar este trabajo, el cual me permite alcanzar uno de mis más anhelados sueños, les doy mis más sinceras palabras de agradecimiento y mi respeto.

Gracias a Dios Todopoderoso, por darme salud, una bella familia, trabajo y personas valiosas, por quienes dar lo mejor de mí ser.

Debo agradecer a PDVSA División Centro Sur y a la Gerencia Operaciones de Datos, por permitirme aplicar mis conocimientos y consolidarlos en este trabajo de grado, requisito indispensable para alcanzar el Título de Magíster Scientiarum en Administración Mención Gerencia General.

De igual forma, quiero agradecer a la Coordinación de Área de Postgrado de la UNELLEZ, por la oportunidad de recibirme en su seno en el año 2003, permitirme a todos a pesar de los obstáculos cumplir con este trabajo, para con orgullo egresar y enfrentar los nuevos retos de la Era del Conocimiento, aportando al país grandes talentos.

Seguidamente deseo agradecer a M.Sc. Candice Terán, M.Sc. Antonio Rolong, M.Sc. Cecilia Gómez, Dr. Wilmar Briceño, Especialista Magdalena de Betancourt, M.Sc. Aidee Betancourt, M.Sc. Raúl Rodríguez, Ing. Lismary Peña, quienes siempre me asesoraron y orientaron en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Deseo expresar mi gratitud al Ing. Daniel Arteaga y todo el gran talento humano que integra la Gerencia Operaciones de Datos, por su colaboración y apoyo para con este valioso trabajo.

A mis amigos Delis Marín, Frank Leal, Maribel Vega, compañeros de postgrado, quienes me apoyaron en todo momento, siempre seremos un gran equipo, a pesar de la distancia y donde quiera que se encuentren cuenten con una amiga.

A Yusbeidy Terán, gran amiga y compañera.

A mis suegros Coromoto y Jesús, gracias por el apoyo recibido.

A mi tutora académica la Dra. Belitza Cáceres, quien ha impulsado cada una de las hojas de esta tesis con su dedicación y esmero, palabras de aliento, voluntad, cariño, y paciencia. Con todo mi ser le doy las gracias por darme la oportunidad de conocerle, de ser un ejemplo para mí.

Especialmente agradezco a mi esposo e hijas, porque este trabajo les ha quitado un tiempo valioso, se que pronto recogeremos los frutos de este esfuerzo. A pesar de los proyectos que pueda emprender, nunca olviden que son lo más importante en mi vida.

ÍNDICE

	pp.
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE CUADROS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	16
EL PROBLEMA.....	16
I.1. Planteamiento y Formulación del Problema.....	16
I.2 Objetivos de la Investigación	20
I.2.1 Objetivo General.....	20
I.2.2 Objetivos Específicos	20
I.3 Justificación de la Investigación	21
I.4 Alcances y Limitaciones	22
CAPÍTULO II	25
MARCO REFERENCIAL.....	25
II.1 Antecedentes de la Investigación.....	25
II.1.1 Investigaciones Previas	25
II.1.2 Antecedentes Históricos	29
II.1.2.1 Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)	29
II.1.2.1.1 Estructura Organizativa de PDVSA.....	35
II.1.2.1.2 Visión de PDVSA.....	36
II.1.2.1.3 Misión de PDVSA.....	36
II.1.2.1.4 Directrices de Actuación Corporativa	36
II.1.2.1.5 Objetivos Corporativos	37
II.1.2.1.6 Objetivo Principal.....	38
II.1.2.1.7 Lineamientos Estratégicos de PDVSA	39
II.1.2.1.8 Perfil del Trabajador	41
II.1.2.2 PDVSA Exploración y Producción	42
II.1.2.2.1 Estructura Organizacional	42
II.1.2.3 La Gerencia Operaciones de Datos	46
II.1.2.3.1 Visión.....	46
II.1.2.3.2 Misión	47
II.1.2.3.3 Objetivos Estratégicos.....	47
II.1.2.3.4 Metas.....	48
II.1.2.3.5 Estructura Funcional	49
II.2 Bases Teóricas	49
II.2.1 Misión, Visión, Metas y Objetivos Organizacionales	50
II.2.2 Planeación Estratégica del Capital Humano.....	53
II.2.2.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	56
II.2.2.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	56
II.2.3 Motivación Hacia el Trabajo	57
II.2.4 Formación del Talento Humano	60

II.2.4.1 Formación en el Ámbito de las Organizaciones	61
II.2.4.2 Elementos Básicos de la Capacitación y el Entrenamiento	63
II.2.4.2.1 Ciclo del Entrenamiento	66
II.2.5 Gestión por Competencias	68
II.2.5.1 Premisas Básicas de la Gestión por Competencias	69
II.2.5.2 Las Ventajas de la Gestión por Competencias	71
II.2.5.3 El Desarrollo del Talento Humano y Las Competencias	72
II.2.6 Detección de Necesidades de Formación	77
II.2.6.1 Participación de los Supervisores en los Ejercicios del DNF	80
II.2.7 Análisis, Descripción y Documentación de Puestos	81
II.2.7.1 Partes del Análisis, Descripción y Documentación de Puestos	81
II.2.7.2 Momentos del Análisis, Descripción y Documentación de Puestos	82
II.2.7.3 Beneficios del Análisis, Descripción y Documentación de Puestos	83
II.2.8 Evaluación de Desempeño por Competencias	85
II.2.8.1 Pasos de una Evaluación de Desempeño	88
II.2.8.2 Evaluar Desempeño en Gestión por Competencias	89
II.3 Bases Legales	91
II.5 Sistema de Variables	93
CAPÍTULO III	97
MARCO METODOLÓGICO	97
III.1 Tipo de Investigación	97
III.2 Diseño de la Investigación	99
III.3 Población y Muestra	101
III.4 Técnicas e Instrumentos Para la Recolección de Datos	102
III.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento	104
III.5.1 Validez	104
III.5.2 Confiabilidad	105
III.6 Técnicas de Análisis de los Datos	107
III.7 Presentación, Análisis e Interpretación	108
III.8 Conclusiones de la Fase Diagnostica	139
CAPÍTULO IV	141
LA PROPUESTA	141
IV.1 Presentación	141
IV.2 Características del Proyecto	142
IV.3 Descripción de la Situación Actual del Capital Humano	142
IV.4 Fundamentación	145
IV. 5 Justificación	147
IV.6 Estructura de la Propuesta	149
IV.7 Propósito u Objetivo	149
IV.7.1 Objetivo General	149
IV.7.2 Objetivos Específicos	150
IV.7 Metas del Modelo	151

IV.8 Beneficios	151
IV.9 Actividades para la Implantación del Modelo.....	153
CAPÍTULO V.....	159
EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD	159
V.1 Factibilidad Técnica	159
V.2 Factibilidad Económica	161
V.2.1 Determinación de los Costos Totales e Inversión Inicial	162
V.2.2 Determinación de La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	164
V.3 Factibilidad Social.....	164
V.4 Resultados del Estudio de Factibilidad	166
CAPITULO VI.....	167
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	167
Conclusiones	167
Recomendaciones.....	168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169
ANEXOS.....	175
ANEXO A	176
ANEXO B	181
ANEXO C	188
ANEXO D	190
ANEXO E	192

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico 1. Ubicación Geográfica PDVSA División Centro Sur.	23
Gráfico 2. Áreas de Influencia PDVSA División Centro Sur.	34
Gráfico 3. Organigrama PDVSA División Centro Sur.	43
Gráfico 4. Organigrama PDVSA Distrito Barinas.	44
Gráfico 5. Organigrama PDVSA Distrito Apure.	45
Gráfico 6. Organigrama Básico Gerencia Operaciones de Datos.	49
Gráfico 7. Para que Formar al Personal.	62
Gráfico 8. Ciclo de Capacitación y sus Cuatro Fases.	64
Gráfico 9. Tipos de Cambio de Comportamiento a través del Entrenamiento.	65
Gráfico 10. El Proceso del Entrenamiento como Sistema.	67
Gráfico 11. Gestión del Talento.	70
Gráfico 12. Concepto de Necesidad de Capacitación.	78
Gráfico 13. Tres momentos. Análisis y Descripción de Puestos.	83
Gráfico 14. Relación entre Subsistemas.	86
Gráfico 15. Principales Factores que Afectan el Desempeño del Cargo.	88
Gráfico 16. Alfa de Cronbach.	107
Gráfico 17. Recuerda la Visión de la Gerencia en la que Trabaja.	109
Gráfico 18. Recuerda la Misión de la Gerencia en la que Trabaja.	110
Gráfico 19. Conoce los Objetivos de su Departamento.	111
Gráfico 20. Sabe que Metas Tiene el Departamento en el que Labora.	112
Gráfico 21. Considera Que Las Metas Establecidas Para Su Puesto Son Alcanzables.	113
Gráfico 22. En el Inicio de la Relación Laboral la Empresa le Proporcionó la Descripción del Puesto a Desempeñar.	114
Gráfico 23. Aplica los Conocimientos Adquiridos en sus Estudios Universitarios en las Actividades de su Puesto de Trabajo Actual.	115
Gráfico 24. Asociar las Actividades Realizadas a los Puestos de Trabajo Permite Alcanzar la Adecuación Puesto-Persona.	116
Gráfico 25. Considera que un Programa de Capacitación en el Área Técnica es Vital para el Óptimo Desempeño de sus Funciones.	117
Gráfico 26. Es Importante Manejar una o más Aplicaciones Especializadas en sus Actividades Diarias.	118
Gráfico 27. Aplica las Competencias Básicas Requeridas en el Desempeño de su Trabajo.	119
Gráfico 28. Requiere de Conocimientos Técnicos para Realizar su Trabajo.	120
Gráfico 29. Presenta Dificultad en el Dominio de las Tareas Requeridas para Realizar el Trabajo Asignado.	121

Gráfico 30. Participa en Actividades de Carácter Social Organizadas por la Empresa para Beneficio de la Comunidad.	122
Gráfico 31. La Detección de Necesidades de Formación está Acorde a las Actividades Requeridas por el Puesto de Trabajo.	123
Gráfico 32. Ejecuta su Plan de Detección de Necesidades de Formación Sugerido por la Empresa en el Periodo Planificado.	124
Gráfico 33. Le Proporciona la Empresa un Programa de Inducción Sobre las Actividades de la Industria Petrolera.	125
Gráfico 34. Considera Necesaria la Capacitación del Personal Basada en Competencias.	126
Gráfico 35. Requiere Participar en un Plan de Formación a Largo Plazo.	127
Gráfico 36. Se Siente Satisfecho con el Trabajo que Desempeña Actualmente.	128
Gráfico 37. Entrega un Trabajo de Calidad en el Tiempo Planificado.	129
Gráfico 38. El Sistema de Promociones (Ascensos) en la Empresa es Adecuado.	130
Gráfico 39. Utiliza el Tiempo de Descanso para Cumplir Actividades Asignadas.	131
Gráfico 40. La Remuneración Percibida se Corresponde con el Trabajo Realizado.	132
Gráfico 41. Los Incentivos Otorgados por la Empresa son los Indicados para la Actividad que Desempeña.	133
Gráfico 42. Comparte Experiencias de Trabajo con sus Compañeros para Fomentar el Aprendizaje de estos.	134
Gráfico 43. Su Comunicación con el Personal de la Empresa es Apropiada.	135
Gráfico 44. La Relación Laboral con su Jefe es Adecuada.	136
Gráfico 45. Participa Junto a sus Compañeros de Trabajo en la Solución Conjunta de Problemas.	137
Gráfico 46. Considera Importante Ocupar un Puesto que le Brinde la Oportunidad de Influir Sobre los Demás.	138
Gráfico 47: Caracterización por Profesiones Personal GODD.	143
Gráfico 48: Caracterización por Edad Personal GODD.	144
Gráfico 49: Caracterización por Años de Servicio Personal GODD.	145
Gráfico 50. Modelo de Relación de GODD con las Gerencias Medulares de PDVSA.	146
Gráfico 51. Etapas del Modelo.	153
Gráfico 52. Identificación de Competencias en el Trabajador.	155
Gráfico 53. Análisis del Perfil Requerido Versus Habilidades y Conocimientos del Participante.	156
Gráfico 54. Ejemplo de una Competencia de una Entrevista Estructurada de Eventos Conductuales.	157
Gráfico 55. Plan Fuerza Laboral Propia 2007–2013.	161

LISTA DE CUADROS

pp.

Cuadro 1. Objetivos Organizacionales y los Objetivos Individuales.....	55
Cuadro 2. Operacionalización de las Variables	95
Cuadro 3. Distribución de la Población	102
Cuadro 4: Presupuesto de Gastos Año 2009-2010.	162
Cuadro 5. Comparativo de Ofertas de Adiestramiento y Consultoría Bajo Contrato Marco.	163

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA
OPERACIONES DE DATOS, DE PDVSA DIVISIÓN CENTRO SUR,
AÑO 2009.**

**Autor: Ing. Jéssica J. Márquez R.
Tutor: Dra. Belitza Cáceres
Año 2009. Mes de Julio.**

RESUMEN

En la actualidad la formación de los profesionales de PDVSA es de vital importancia para el País, razón por la cual es necesario su desarrollo orientado al manejo de tecnologías informáticas para el estudio de los yacimientos y los procesos de perforación de la Industria Petrolera, esto garantiza un desempeño laboral eficiente y eficaz. En esta intención se sustenta la presente investigación, el objetivo general contempló proponer un Modelo de Gestión por Competencias para el personal de Gerencia de Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur, que incida en el desempeño laboral de sus trabajadores. El estudio se desarrollo dentro de la modalidad de Proyecto Factible, atendiendo a los objetivos específicos propuestos se orientó hacia la incorporación de un diseño de investigación de campo de tipo descriptivo, y en función de su dimensión temporal es de tipo transeccional. La población seleccionada estuvo formada por 25 trabajadores que laboran en la Gerencia Operaciones de Datos, lo que constituyó un censo. A los trabajadores se les aplicó una encuesta, compuesta por preguntas cerradas, la cual fue validada a través de juicio de expertos, su confiabilidad a partir de una prueba piloto y el Alfa de Cronbach. La interpretación de los datos fue obtenida por la aplicación de técnicas de estadística descriptiva. Los resultados derivados de este estudio se llevaron a la tabla de frecuencias absolutas y relativas, además se representaron gráficamente los resultados, los cuales fueron analizados a partir de las variables de estudio y las bases teóricas que las sustentan. Entre las conclusiones más relevantes se destacó: la necesidad de desarrollar las competencias técnicas del personal además de fortalecer las existentes, para lo cual se procedió a la formulación de un Modelo de Gestión por Competencias, esta alternativa puede ser instrumentada de acuerdo al estudio de factibilidad realizado.

Palabras Claves: Gestión por Competencias, Motivación, Formación, Descripción de Puestos y Evaluación de Desempeño.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos en que la tecnología mantiene a las organizaciones y a su personal en un entorno sistémico, los nuevos gerentes deben considerar las competencias innatas en cada uno del talento humano que se desempeña en los diversos procesos organizacionales y que actúan bajo su supervisión, así mismo, debe velar de manera permanente por el desarrollo de las competencias requeridas según el cargo y que aún no posee el individuo. Las nuevas áreas en materia de recursos humanos han volcado sus miradas hacia la relación entre la formación del personal y el desarrollo exitoso de los procesos, es por ello, que este trabajo de investigación persigue realizar un estudio al talento humano que labora en la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur, para el año 2009, con la finalidad de proponer un Modelo de Gestión por Competencias adecuado que genere mayor valor agregado para el personal adscrito a esta organización.

Las empresas requieren personal altamente motivado y calificado, lo cual facilita su adaptación a los diversos cambios del entorno, a través del modelo de gestión por competencias se busca mejorar significativamente el desarrollo de los trabajadores, lo cual permitirá la identificación de las potencialidades de los individuos, contribuyendo en el desarrollo de los planes de carrera y de sucesión. Este trabajo de investigación estará estructurado en seis capítulos. En el primero describe básicamente el problema motivo de la investigación, el cual surge luego de la contingencia del año 2002-2003 por la que atravesó la estatal petrolera y la incorporación de nuevo personal. En el segundo capítulo de este trabajo se definen los antecedentes de la investigación, el sistema de variables, las bases teóricas que lo sustentan así como las bases legales. Aquí se consideran temas de interés como visión, misión, metas y objetivos organizacionales, planeación

estratégica del capital humano, motivación, formación del talento humano, gestión por competencias, detección de necesidades de formación, evaluación de desempeño por competencias. En el tercer capítulo se refiere al marco metodológico de la investigación, el cual denota que este trabajo se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, la población objeto de esta investigación esta integrada por 25 personas, se describe la forma como se valida y se comprueba la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se indica las técnicas para el análisis de los datos, y se presenta el análisis e interpretación de los resultados. En el cuarto capítulo refiere a la elaboración de la propuesta, en este se expone el Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur. En el quinto capítulo se expone la evaluación de la factibilidad técnica, económica y social. En el capítulo seis finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el siguiente capítulo se establece de manera clara y precisa el planteamiento del problema, las preguntas de la investigación, los objetivos, el alcance, limitaciones y su justificación.

I.1. Planteamiento y Formulación del Problema

Para finales del mes de diciembre de 2002 y los primeros días de enero de 2003, algunos trabajadores decidieron cesar en sus actividades dentro de la estatal petrolera Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Exploración y Producción (EyP), lo cual ocasionó una coyuntura dentro de las operaciones normales de la industria petrolera venezolana, esta acción trajo como consecuencia que una gran cantidad del talento humano tuviera que ser removido de sus cargos, lo que significó pérdidas incalculables si se considera la inversión en capacitación que se le suministro a los trabajadores activos para este periodo durante sus años de servicio. Por lo que la estatal petrolera vio afectada la información respaldada en las bases de datos oficiales de las aplicaciones especializadas, debido a que los responsables de los datos de la Corporación le habían otorgado la custodia de estos a empresas extranjeras representadas para ese momento por la empresa Informática, Negocios y Tecnología, S.A. (INTESA) (PDVSA, 2008)

Debe señalarse que una vez superado este suceso histórico para Venezuela y recuperada la industria petrolera, en enero de 2004, la Gerencia

de Automatización, Informática y Tecnología (AIT) recibe la responsabilidad del manejo, administración y resguardo de las bases de datos, así como los procesos de carga de datos, compra de licencias, soporte especializado y administración de la plataforma tecnológica. En el año 2005 se somete a consideración por ante Gerencia General de PDVSA EyP la propuesta del diseño y desarrollo organizacional de la Gerencia Operaciones de Datos (GODD) como ente estratégico de los negocios de Exploración y Producción para su evaluación, aprobación e implantación. En agosto de 2005 es aprobada la estructura organizacional de la Gerencia Operaciones de Datos, con el propósito de atender todos los procesos relativos a la calidad de los datos almacenados en los repositorios o bases de datos oficiales de PDVSA EyP, así como velar por el uso de los software que forman la suite de aplicaciones especializadas de EyP, garantizando el adiestramiento del personal que trabaja con estas herramientas informáticas.

Es importante considerar que PDVSA EyP siempre se ha mantenido a la vanguardia tecnológica para garantizar la operatividad, usando herramientas como: internet, intranet y las nuevas tecnologías representadas por paquetes o aplicaciones informáticas para los estudios de EyP, resaltando siempre la gestión de recursos humanos y el valor del conocimiento en esta era en que los datos y la información van de la mano. Estos elementos se van integrando en la gestión de PDVSA, creando la necesidad de innovar y crear nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los procesos del negocio de EyP.

En la publicación sobre Capacitación Académica y Fortalecimiento Profesional de PDVSA EyP (2008) se destaca que actualmente se viene trabajando en la elaboración de un Plan de Adiestramiento Acelerado a través de la firma de Convenios con diferentes instituciones académicas

internacionales. Ahora bien estos convenios se hacen con el objetivo de especializar a jóvenes profesionales que laboran en este negocio en las áreas de Ingeniería de Petróleo, Geofísica, Geociencias y Formación Gerencial. Hasta la fecha destacan los convenios firmados con instituciones reconocidas por su prestigio y por su trayectoria en el ámbito educativo, entre ellas se encuentran: Robert Gordón University de Escocia, en el Reino Unido; Instituto Francés de Petróleo (IFP), en Francia; Universidad de Houston y Network Excellence in Training LLC (NExT), en los Estados Unidos.

De allí pues, que según el resumen ejecutivo de la vicepresidencia de EyP, Plan de Producción, PDVSA (2008), se aprecia que: el 48% del personal son técnicos superiores universitarios (TSU); el 52% de los miembros de la organización necesitan estudios de postgrado. Adicionalmente se recomienda en este resumen como estrategia para el fortalecimiento del capital humano la rotación del personal que tenga de 2 a 5 años en un mismo cargo, por diferentes puestos dentro de una misma estructura con el fin de formar profesionales integrales. En lo expresado en el Informe de Gestión de los Distritos Barinas y Apure de Enero a Noviembre de 2008, la fuerza laboral de la Gerencia Operaciones de Datos cuenta con un 38% de técnicos superiores universitario y un 62% de profesionales universitarios, pero no se evidencia la existencia de personal con especializaciones, maestrías, postgrados o doctorados. PDVSA (2008)

Esto nos permite inferir sobre la necesidad de un plan de desarrollo de cualificaciones que permita contar con un personal debidamente capacitado en los procesos medulares como procesamiento sísmico, geología estructural, inversión sísmica, secuencia estratigráfica, modelos geoestadísticos, evaluación de formaciones, caracterización petrofísica de yacimientos, gerencia de riesgos de perforación. Otro factor a considerar es

la experiencia laboral de estos profesionales dentro de la industria petrolera, y es que según lo expuesto en el informe mencionado se observa que el 84% del personal se encuentra entre uno y cinco años de experiencia, un 14% entre los seis a diez años de experiencia y solo un 4% con más de diez años de experiencia.

Por lo antes expuesto surge la necesidad de optimizar el valor del recurso humano a través de un análisis que permita determinar las competencias requeridas por el personal que labora en la Gerencia Operaciones de Datos de la División Centro Sur, para establecer un modelo de gestión por competencias que contribuya a mejorar los resultados y la calidad del servicio de soporte a las aplicaciones, con la finalidad de brindar excelencia en la atención a los usuarios de las aplicaciones del ambiente especializado (Gerencia de Perforación, Exploración, Operaciones de Yacimientos, Estudios Integrados, Producción, Infraestructura y Procesos de Producción, Métodos de Producción, Propiedades y Catastro, Planificación y Gestión). Contribuyendo así con el área de dirección, así como con el área tecnológica para lograr soluciones integrales que beneficien ampliamente a la organización.

Con base en los argumentos anteriormente expuestos, se plantean las interrogantes que servirán de base a la presente investigación:

¿Cuáles son los tipos de competencias requeridas por el personal que integra la Gerencia Operaciones de Datos para garantizar el logro de los objetivos y metas de la organización?

¿Cuáles serían las características principales de un modelo de gestión por competencias que afectan el desempeño laboral de sus trabajadores?

¿Cuál es la factibilidad en la implementación de un modelo de gestión por competencias para el personal de la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur?

I.2 Objetivos de la Investigación

I.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por competencias para el personal de Gerencia de Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur, que incida en el desempeño laboral de sus trabajadores.

I.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades de formación del personal de la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur, como insumo para la elaboración de un Modelo de Gestión por Competencias.
- Diseñar el Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur.
- Determinar la factibilidad técnica, económica y social para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias para el personal de la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur.

I.3 Justificación de la Investigación

El estudio a efectuarse es relevante puesto que permitirá realizar un modelo de gestión por competencias para la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur, como herramienta que facilite las funciones de resguardar, organizar, extraer y entregar la información de los procesos de Exploración y Producción (EyP), desde una base de datos integrada, así como el soporte a los usuarios de las aplicaciones especializadas. Por lo tanto ofrecerá la oportunidad de lograr la capacitación efectiva del personal responsable del manejo de los datos, garantizando así los atributos de la calidad de los datos e información generada en los procesos de EyP como lo son: unicidad, integridad, completitud, contenido y confiabilidad.

Es importante establecer que la gestión por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos que contribuirá con la excelencia del recurso humano de la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor al personal que trabaja en la empresa y que marca la diferencia en su sector productivo. Este modelo de gestión por competencias, puede ser aplicado en las áreas de Oriente y Occidente que corresponden a PDVSA, dado que los cargos que integran la Gerencia Operaciones de Datos son iguales y por ende la capacitación determinada puede generar similar valor agregado a estas áreas, así mismo permitirá cumplir con el enfoque metodológico: identificación y análisis del modelo de procesos de la organización.

El impacto social de esta investigación, esta enmarcado en el proceso de adquisición de competencias para el personal de la Gerencia Operaciones de Datos siendo para la empresa PDVSA de vital importancia para garantizar a la sociedad venezolana que los datos que soportan la operatividad de la

Corporación se encuentran resguardados y manejados por talento humano altamente capacitado.

I.4 Alcances y Limitaciones

Según información publicada en la página oficial de PDVSA, la Corporación Venezolana cuenta con 18 Distritos en todo el territorio, los cuales se citan a continuación: Faja Petrolífera del Orinoco, San Tomé, Morichal, Norte, Delta, Delta Caribe Oriental, Anaco, Puerto La Cruz, Metropolitano, El Palito, Paraguaná, Barinas, Apure, Guárico, Tomoporo y Tía Juana. (2008)

Para el estudio del problema de investigación nos referiremos a PDVSA División Centro Sur (DCS), esta comprende los Distrito Barinas y Apure, las oficinas de esta división se encuentra ubicada físicamente en la ciudad de Barinas, estado Barinas, en la avenida Orlando Araujo, sector campo la mesa; quedando dispuesta dentro del Holding Exploración y Producción. Territorialmente la Cuenca Barinas-Apure está situada en la parte sur-occidental del país, al norte de la frontera con Colombia, y pertenece al sistema de Cuencas sub-andinas, las cuales constituyen un área de sedimentación pericratónica que quedó estructuralmente aislada entre el Escudo Suramericano y la Cordillera de los Andes, a raíz del levantamiento de esta última en el Plio-Pleistoceno. Los límites Nor-occidental y Sur-oriental de la cuenca están naturalmente definidos por los Andes de Mérida y el Escudo Guayanés, respectivamente. Al sur continúa en la cuenca de los Llanos de Colombia. Al noroeste termina contra el Arco del Baúl, más allá del cual empieza la cuenca Oriental de Venezuela. Definida de este modo la cuenca de Barinas-Apure se extiende sobre los estados Apure, Barinas y parte de Portuguesa. Esto conforme a lo publicado en la página oficial de la intranet de PDVSA (2008)

En el gráfico 1, se puede apreciar la ubicación geográfica de PDVSA, específicamente la División Centro Sur, la cual opera en el Estado Barinas:



Gráfico 1. Ubicación Geográfica PDVSA División Centro Sur. (PDVSA, 2008)

Se espera proponer a través de esta investigación el modelo de gestión por competencias más idóneo, el cual permitirá mejorar significativamente cada uno de los procesos que conforman la Gerencia Operaciones de Datos, los cuales son: manejo del dato, soporte a flujos de trabajo, memoria corporativa, control y gestión.

Este trabajo se desarrolla con la finalidad de que despierte el interés de otros investigadores que generen nuevas acciones y estrategias para contribuir con el desarrollo del talento humano de la nueva PDVSA, el cual no cuenta con la experiencia de los años de servicio, pero ha sido escogido considerando el perfil necesario para desempeñar el cargo, garantizado por

el excelente proceso de captación que realiza la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación.

Debido a que la Gerencia Operaciones de Datos es relativamente nueva dentro del contexto de la industria petrolera venezolana, se tiene una mayor ventaja para llevar a cabo este análisis considerando que hay más oportunidades de consultar y trabajar con los empleados, dada su disponibilidad de colaborar con los requerimientos de información de este trabajo de investigación lo cual brinda la ocasión de contar con datos valiosos.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En el presente apartado se presentan las teorías más relevantes e importantes para el desarrollo de esta investigación, como lo son antecedentes de la investigación, las bases teóricas donde se aborda todo lo relacionado con gestión por competencias y desempeño laboral, bases legales, definición de términos básicos, las variables y su operacionalización.

II.1 Antecedentes de la Investigación

II.1.1 Investigaciones Previas

Las organizaciones con el pasar de los años se han dado cuenta que el activo más valioso con el que cuentan para lograr sus metas y objetivos estratégicos es el recurso humano, es por ello que algunos de los investigadores que se citan aquí se han interesado en realizar estudios considerando las competencias como base fundamental en el desempeño del talento humano dentro de las organizaciones que funcionan en nuestra sociedad.

Ramos (2006), realizó una investigación titulada Tecnologías de información y comunicación como recursos para el mejoramiento de las competencias profesionales del egresado de medicina de la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA): Modelo Didáctico. Tesis presentada para optar al título de Doctor en Educación de la Universidad

Pedagógica Experimental Libertador. El propósito de esta investigación consistió en diseñar un modelo didáctico innovador sustentado en los fundamentos del aprendizaje estratégico mediado por las tecnologías de información y comunicación (TIC's) para mejorar las competencias profesionales de los egresados de medicina de la UCLA. En este trabajo el autor expone la descripción de los constructos teóricos en función de la didáctica, las tecnologías de la información, comunicación y el desarrollo de las competencias. Para Ramos la construcción del modelo implicó encontrar estructuras subyacentes y sus relaciones con el paradigma del constructivismo de Vygotski, el aprendizaje significativo de Ausubel, y el aprendizaje activo de Piaget, también consideró los componentes estructurales del desarrollo de competencias con el uso de las TIC's y el proceso de enseñanza aprendizaje mediado por las TIC's. La aplicación de este modelo permitió desarrollar competencias a través de un aprendizaje autodirigido y automotivado, lo que impacta positivamente el proceso de toma de decisiones de quienes dirigen los programas de medicina, así como rediseñar currículo o aplicar estrategias innovadoras para la formación de profesionales de la medicina y otras áreas de la salud. Las ideas antes señaladas son relevantes para el tema central de esta investigación dado que considera y desarrolla temas como aprendizaje estratégico y desarrollo de competencias, los cuales son bases fundamentales para el desempeño laboral de los profesionales que exigen las empresas actualmente, los cuales deben ser competentes para asumir con éxito los constantes cambios de la época.

Jorquera (2007), estudio las competencias emocionales y de comunicación en el ejercicio del liderazgo en los trabajadores de la Universidad Yacambú. Municipio Palavecino. Estado Lara. Trabajo de grado realizado para optar al título de Magíster en Educación mención Educación Superior de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. El objetivo

de este estudio investigativo consistió en comprender las competencias emocionales y de comunicación, en el ejercicio del liderazgo de los trabajadores de la Universidad de Yacambú, para lograr esto el investigador analizó el tipo de competencias emocionales de su muestra, interpretó los estilos de liderazgo predominantes, e identificó los factores de la comunicación humana presentes en el ejercicio del liderazgo. Para llevar a cabo este estudio el autor considero una muestra intencional distribuida equitativamente desarrollando la observación participante, entrevistas con los informantes y la técnica de grupo de discusión. Esta investigación se desarrollo conforme al paradigma cualitativo. El autor destaca en las conclusiones la necesidad de desarrollar en los trabajadores las competencias emocionales y de comunicación, dado que estas mejoran las relaciones interpersonales y empáticas, ayudando a expresar mejor y más genuinamente los intereses, afianzando la identidad con la Universidad Yacambú.

Arias (2007), desarrollo una investigación dirigida a establecer estrategias para la evaluación del desempeño basado en competencias de los empleados de la secretaria ejecutiva de recursos humanos de la Gobernación del Estado Barinas. Trabajo presentado para optar al título de especialista en Gerencia Pública. La presente investigación estuvo dirigida a reflexionar sobre la necesidad existente que tienen todos los gerentes y en especial en la administración pública de saber si una gestión se está llevando a cabo de manera efectiva y eficiente. Este trabajo considera la problemática existente en los órganos ejecutivos de la Administración Pública Estatal el cual se desprende de la ausencia de evaluaciones de desempeño, y el enfoque de la evaluación por competencias de los empleados de la Secretaria Ejecutiva de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Barinas. El tema principal de esta investigación es la evaluación del desempeño basada en las competencias, con la finalidad de fijar estrategias,

para ello se utilizó una investigación de campo y descriptiva para sustentar la propuesta a realizar, con aplicación de encuesta. Este estudio realizó una propuesta factible que permitió plantear estrategias para la evaluación del desempeño basado en competencias de los empleados de la secretaria ejecutiva de recursos humanos de la gobernación del Estado Barinas.

Bastidas (2008), desarrollo un trabajo de investigación para proponer estrategias gerenciales para desarrollar competencias especializadas en el personal adscrito a la unidad de investigación en cirugía laparoscópica del Hospital Central Universitario Dr. Antonio María Pineda, Decanato de Ciencias de la Salud. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación mención Gerencia Educativa. El objetivo de esta investigación consistió en proponer estrategias gerenciales para el desarrollo de competencias especializadas para el personal adscrito a la unidad de investigación en cirugía laparoscópica del Hospital Central Universitario Dr. Antonio María Pineda, Decanato de Ciencias de la Salud como una forma de contribuir a la gestión basada en la calidad en la atención quirúrgica, para ello el investigador diagnostico el tipo de competencias requeridas por el personal motivo de estudio. En este trabajo el autor describe: la necesidad de capacitación en las actividades del preoperatorio, transoperatorio y postoperatorio. Por otra parte el autor considera que se debe implementar una estrategia gerencial de capacitación basado en el desarrollo de competencias especializadas al personal medico, enfermeras e instrumentistas, bajo un enfoque de atención multidisciplinaria e integral que potencie las habilidades, destrezas y conocimientos.

Los aportes de estas investigaciones sirven de orientación en los aspectos a tomar en consideración para realizar la propuesta de un modelo de gestión por competencias para el personal de Gerencia de Operaciones

de Datos de PDVSA División Centro Sur, que incida en el desempeño laboral de sus trabajadores.

II.1.2 Antecedentes Históricos

II.1.2.1 Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)

En la Intranet de PDVSA División Centro Sur (PDVSA, 2007) se especifica que:

“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”.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece que la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela S.A. pertenecen al Estado venezolano, es por ello que se expresa que esta empresa es del pueblo venezolano, esto se debe al plan estratégico de la nación y de la soberanía económica y política. Es importante este aspecto, ya que lo que expresa la carta magna garantiza que esta empresa nunca podrá cederse a manos extranjeras y que deben ser manos venezolanas las que administren la renta petrolera.

En ese sentido, la estatal petrolera está subordinada al estado venezolano 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 del Poder Popular para la Energía y Petróleo (PDVSA, 2007), esto se refiere a

que el ministerio antes citado actuara como órgano rector de sus operaciones nacionales e internacionales.

La explotación petrolera en Barinas se inició en Junio de 1930 en el Estado Barinas con el pozo Uzcategui-1 por la empresa Zamora Venezuela Petroleum Company, abandonando los trabajos en ese pozo en Marzo de 1934. Esta perforación se reinicia el año 1942 por la empresa Socony Vaccum Oil Company con satisfactorios resultados. En 1953 la empresa Sinclair Venezuela Oil Company perforó con éxito el pozo Sinco-1 y en este mismo año, se desarrollan los campos San Silvestre-2 y Sinco-1, con 35 pozos perforados todos productores de los cuales 18 correspondieron a Campo Silvestre y 17 a Campo Sinco. En 1961 Móvil Oil Company perfora el pozo Hato-1 y Venezuelan Atlantic Refining Company que perfora en 1965 el pozo Páez-4. (PDVSA, 2007)

La Corporación estatal fue creada el 30 de Agosto de 1975, por la Ley Orgánica que reserva al Estado la industria y el comercio de los hidrocarburos, actualmente funciona con una amplia nómina de trabajadores comprometidos con la defensa de la soberanía energética y el deber de generar el mayor valor agregado posible a la industria petrolera. Estos trabajadores estarán: guiados por los principios de unidad de comando, trabajo en equipo, colaboración espontánea y uso eficiente de los recursos, esto con la finalidad de lograr la identificación corporativa y el trabajo en equipo hacia la consecución del plan siembra petrolera. (PDVSA, 2007)

Las trece (13) filiales operadoras adquiridas por Petróleos de Venezuela fueron reducidas a siete (07) en Octubre de 1977, al absorber las grandes a las más pequeñas, luego a cuatro (4) en Noviembre de 1978 y a tres (3) el 1 de Junio de 1986, quedando solo: Lagoven, Maraven y Corpoven. En Julio de 1997 se aprobó una nueva reestructuración que eliminó esas filiales y creó tres grandes empresas funcionales de negocios que integraran la

Corporación: PDVSA Petróleo y Gas; PDVSA Exploración y Producción; PDVSA Manufactura y Mercadeo y PDVSA Servicios, responsables de ejecutar la actividad operativa. Éstas entran en acción desde el 1° de Enero de 1998.

PDVSA División Centro Sur, se encontraba anteriormente ubicada dentro de la división que corresponde a la operadora oriental de PDVSA Petróleo, la cual es una organización verticalmente integrada que realiza todas las actividades relacionadas a la industria de los hidrocarburos: explotación, producción, refinación, transporte y comercialización nacional e internacional de crudos y sus derivados. A finales del año 2005, PDVSA División Centro Sur pasa a trabajar de forma independiente consolidándose dos Distritos: Barinas y Apure.

Según publicación consultada en la intranet de PDVSA (2008), la División Centro Sur de PDVSA posee un área operacional de 3228 kilómetros, con 1869 mmbls (millón de barriles) de reservas probadas de crudo, 95,1 mmpc (mil millón de pie cúbico o millardo de pie cúbico) de reservas probadas de gas. La producción promedio de crudo es de 86,9 mbd (mil barriles diarios), la producción de gas es de 4,6 mmpcd (millón de pie cúbico por día). La fuerza laboral es de 1120 personas.

La División Centro Sur, se divide en dos: el Distrito Barinas que se encuentra ubicado en Barinas en los Municipios Barinas y Obispos y parte de los estados Táchira, Mérida y Portuguesa. En Barinas la historia petrolera tuvo su origen en el año 1930, con la perforación del pozo Uzcategui-1, siendo dichos trabajos abandonados en 1934. Fue en 1942 cuando la Compañía Socony Vacuum Oil reinicia la perforación de este pozo con resultados satisfactorios. En 1947 se une a la explotación del pozo Silvestre-2, que produjo 2,8 mbd de crudo. La producción promedio anual de crudo en el 2006 fue de 33 mbd de crudo, la cual esta destinada 100 % a la refinería el

palito, con una producción promedio de 330 mbd de agua y 3 mpcd de gas. En cuanto al método de producción resaltan la implantación de completaciones doble sarta con equipo de bombeo electrosumergible, que ha permitido de manera simultánea yacimientos independientes. También destaca la implantación de tecnología Dynapump para recuperar la producción no accesible con los métodos de levantamiento artificial convencionales, al profundizar hasta 11 mil pies. (PDVSA, 2008).

Para el año 2006, el área operacional del Distrito Barinas estaba formado por 2744 km² con 129 pozos activos, 05 taladros activos y 12 campos activos. La fuerza laboral se compone de 588 personas. En cuanto a la producción de crudo se ubica en 33,3 mbd y la producción de gas en 3,1 mmpcd. En relación a las reservas probadas de crudo se estiman en 1123,5 mmbbls y las reservas probadas de gas se encuentran en 76,53 mmmmpc. (PDVSA, 2008)

En relación al Distrito Apure este se encuentra ubicado en la puerta del llano venezolano, en el Municipio Paéz del Estado Apure. La producción promedio anual para el año 2006 fue de 54 mbd, la cual esta destinada 100 % a la refinería el Palito, con una producción promedio de 660 mbd de agua y 1,5 mmpcd de gas. El área operacional del Distrito Apure es de 484 km², las reservas probadas de crudo oscilan en 745 mmbbls y las reservas probadas de gas se ubican en 18,71 mmmmpc. La producción de crudo es de 53,6 mbd y la producción de gas esta en 1,5 mmpcd. La fuerza laboral total del Distrito Apure es de 386 personas. El número de pozos activos es de 189, taladros activos tres y campos activos dos. (PDVSA, 2008).

Las áreas de responsabilidad exploratoria de PDVSA División Centro Sur en los Llanos Occidentales cubren una extensión de 1900 mil hectáreas y las asignadas para explotación, alcanzan 262 mil hectáreas de las cuales 218 mil hectáreas corresponden al Estado Barinas y las restantes hectáreas al

Estado Apure, ubicadas en las áreas de Guafita y la Victoria, en el Municipio Páez. (PDVSA, 2008).

A pesar de todos los cambios a los cuales se ha sometido la estatal petrolera es de hacer notar que, hoy por hoy uno de los principales compromisos que tiene el trabajador petrolero es luchar por la defensa de la Soberanía. Este es un valor sumamente importante para todas las organizaciones de la Corporación y se describe básicamente como el uso soberano de los recursos energéticos del país, y no menos importante es el valor del dato petrolero a través del rescate de la Soberanía tecnológica.

La Soberanía tecnológica es la creación e innovación de tecnologías de factura nacional, con la implementación de esta modalidad, la Corporación garantiza la generación de empleos de calidad, que garanticen el bienestar del pueblo venezolano, logrando incrementar la economía y generar bienestar y fuentes de riqueza producto de los ingresos petroleros para el pueblo venezolano. (PDVSA, 2007)

Adicional a lo antes expuesto, es importante mencionar que PDVSA desea establecer una mayor efectividad en el ámbito de la gestión comunicacional, logrando la divulgación efectiva y precisa de aquellos aspectos que contribuyan con el pueblo venezolano en el ejercicio de la contraloría social como una nueva manera de velar por los intereses de la República.

La transparencia y rendición de cuentas, también constituyen un valor fundamental para PDVSA. Es por ello que los directores de esta empresa, la alta gerencia y los trabajadores tal como lo señala PDVSA (2007), se rigen por los principios de: sobriedad, humildad, apego a los preceptos morales y administración sana y no ostentosa de los recursos propios y de la Corporación, lo que garantiza una administración idónea de los recursos.

La nueva PDVSA está perfectamente alineada con las orientaciones del Estado venezolano, y cada uno de sus trabajadores está comprometido con la reconstrucción de la empresa, esto se traduce en la construcción de un futuro mejor para toda la Nación. (PDVSA, 2007). En el gráfico 2, se puede observar las áreas de influencia de los distritos Barinas y Apure que conforman a PDVSA División Centro Sur.

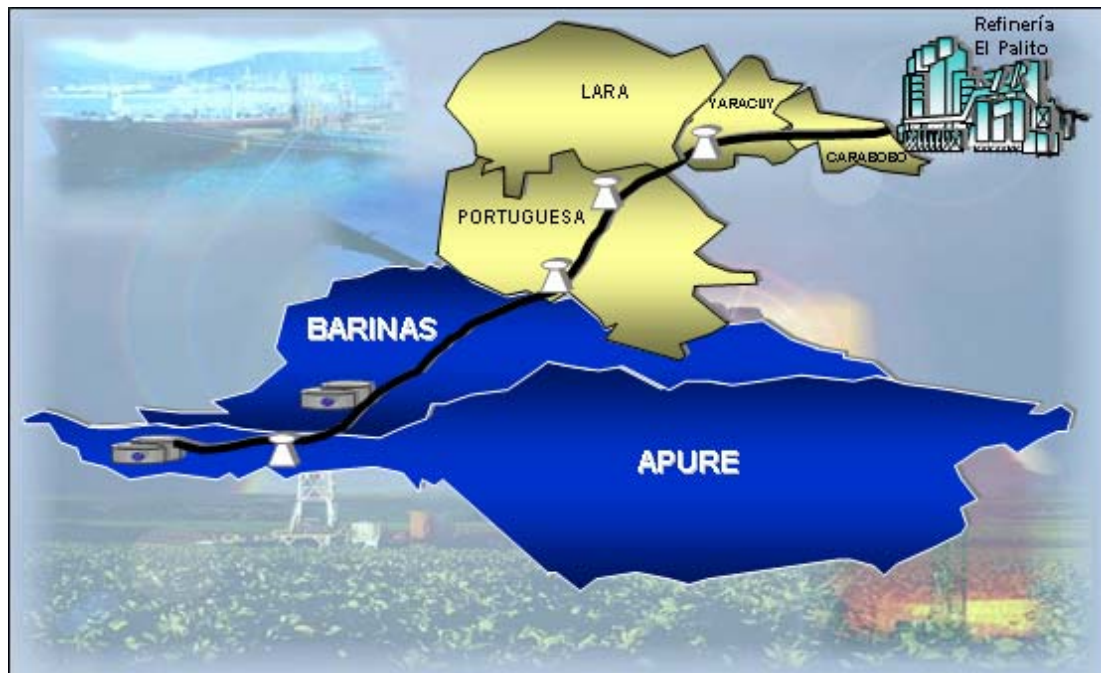


Gráfico 2. Áreas de Influencia PDVSA División Centro Sur.
(PDVSA, 2008)

Según información publicada en la Intranet de PDVSA en el año 2007, Petróleos de Venezuela S.A. es una empresa del estado venezolano, que se encarga del desarrollo de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera. Regida por la Ley Orgánica que reserva al Estado la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos. Fue creada por decreto presidencial N° 1.123 del 30 de Agosto de 1975 para ejercer funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional al concluir el proceso de reversión de las concesiones de hidrocarburos. Tras la nacionalización de la

industria petrolera en 1.975, el Estado venezolano, se reserva, por razones de conveniencia nacional, todo lo relativo a la exploración del territorio nacional en busca de petróleo, asfalto y demás hidrocarburos; a la explotación de yacimientos de los mismos; a la manufactura o refinación; al transporte por vías especiales y almacenamiento; al comercio interior y exterior, y a las obras que su manejo requiera.

PDVSA posee uno de los planteles refinadores más grandes del mundo, incluyendo las refinerías que posee en Venezuela, el Caribe, Estados Unidos y Europa. La Corporación realiza actividades de comercio y suministro nacional e internacional a través de empresas propias o en asociaciones en el exterior. Cuenta con su propia flota de tanqueros para el transporte marítimo nacional e internacional. Posee oficinas de mercado e inteligencia en varias ciudades de Estados Unidos y Europa.

La empresa trabaja simultáneamente en una doble dirección; por una parte persigue el perfeccionamiento y la consolidación institucional y por otra, busca conseguir la Mayor eficiencia y eficacia en el logro de sus fines y objetivos, mediante la óptima asignación y racional utilización de los recursos. Además posee un sistema de adiestramiento que toma en cuenta el desarrollo técnico y supervisorio de su personal como base para cubrir la necesidad de la organización y de los individuos. Además la cultura empresarial esta enmarcada en principios gerenciales y valores organizacionales que son el norte que rige su actuación.

II.1.2.1.1 Estructura Organizativa de PDVSA

Actualmente, está constituida por tres grandes divisiones dedicadas a las actividades modulares del negocio: PDVSA Exploración, Producción; PDVSA Manufactura y Mercadeo y PDVSA Servicios. Cada una de estas divisiones a su vez están integradas por diversas empresas y unidades de negocio,

ubicadas tanto en Venezuela como en el exterior. Dentro del organigrama en el Holdings correspondiente a Exploración y Producción existen tres gerencias en el ámbito nacional: Gerencia División Oriente, Gerencia División Occidente y Gerencia División Centro Sur.

II.1.2.1.2 Visión de PDVSA

Ser una Corporación energética de referencia mundial por excelencia, siendo reconocida a mediano plazo como líder en la optimización de recursos para la creación de valor en el negocio de producción y manejo de hidrocarburos y recursos energéticos, a través del desarrollo y aprovechamiento óptimo de sus yacimientos, del incremento de la eficiencia operacional, de la aplicación oportuna de nuevas tecnologías y de la promoción de negocios rentables con terceros, con gente preparada, motivada y comprometida con los valores y metas organizacionales, en armonía con el ambiente además de preservar su integridad y la de los activos.

II.1.2.1.3 Misión de PDVSA

Satisfacer las necesidades de energía de la sociedad apoyándose en la excelencia de su gente y en tecnologías de vanguardia creando el máximo valor para la nación venezolana.

II.1.2.1.4 Directrices de Actuación Corporativa

Dirigir los negocios con la perspectiva de cumplir la visión y misión, fundamentados en los siguientes valores, que según lo expresado por el Sr. Jesús Figueroa, Gerente de Distrito de PDVSA, el trabajador de Petróleos de Venezuela debe cumplir con las competencias que integran los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, requeridas para el

desempeño exitoso de las responsabilidades en la Corporación, demostradas con:

- a. Lealtad: Soy leal a PDVSA; la Nación y al ordenamiento legal.
- b. Integridad: Soy Honesto e íntegro en todas mis acciones que están alineadas con la misión y visión del negocio.
- c. Compromiso: Soy solidario, proactivo y emprendedor en el cumplimiento de mis responsabilidades con PDVSA y el País.
- d. Respeto: Demuestro consideración por mis compañeros y miembros del equipo de acuerdo con la gobernabilidad institucionalizada en el negocio, y cumplo con el ordenamiento legal de las políticas, normas y prácticas de Petróleos de Venezuela en pro de la Nación.
- e. Ejemplo: Soy modelador por excelencia de la cultura de alto desempeño que está en búsqueda del aprendizaje y mejoramiento continuo.
- f. Ética y Moral: Me esfuerzo por promover la implantación de los valores éticos y morales de la Corporación. Laboralmente, actúo acorde con los principios de transparencia, sobriedad y apego a los preceptos morales. Administro sanamente y de manera no ostentosa los recursos, salvaguardando los intereses de la Corporación y de la Nación.

II.1.2.1.5 Objetivos Corporativos

- Incrementar las reservas de crudo, especialmente las de liviano.
- Optimar la explotación.

- Asegurar la disposición económica de volúmenes de crudo y productos con especial atención a los crudos pesados.
- Elaborar los productos con la calidad requerida por los mercados.
- Mantener una relación armónica con el entorno mediante el desarrollo de políticas de conservación ambiental.
- Operar y ejecutar los proyectos de desembolsos en forma eficiente, asegurando los mejores resultados financieros.
- Asegurar que la organización desarrolle y disponga de un personal altamente calificado y mantenga los más altos estándares de calidad, protección integral y tecnológica.
- Desarrollar una cultura con un fuerte enfoque de negocio, que utiliza la calidad de gestión como instrumento normal de trabajo.

II.1.2.1.6 Objetivo Principal

PDVSA, Exploración, Producción y Mejoramiento, posee dos objetivos principales:

- a. Producir crudo liviano de alta calidad y a bajo costo, para el proceso de refinación y posterior venta a los principales proveedores.
- b. Mantener la calidad de vida de los trabajadores y compenetrarse con la comunidad a través de diversos programas sociales que vayan en beneficio de la misma.

Entre sus principales planes, está el de mantenerse como principal proveedor de crudo liviano de la región del país, sin afectar la calidad de

vida, las condiciones laborales, de protección, higiene y seguridad de los trabajadores que forman parte de la misma.

II.1.2.1.7 Lineamientos Estratégicos de PDVSA

La nueva PDVSA tiene como esencia y razón de ser la contribución al desarrollo nacional, al beneficio de la población, a la seguridad del país, y a la defensa de nuestra soberanía. Nuestra intención prioritaria es lograr el bienestar colectivo con la producción petrolera, a través de los programas sociales y los nuevos proyectos que abarcan cada vez más a Mayores sectores de la población.

Parte de ese compromiso pasa por generar cada vez más un alto sentido de calidad en todo lo que hace la Corporación. La nueva PDVSA retoma con Mayor fuerza su función social como una empresa energética generadora de seguridad y bienestar para la población venezolana, que retorna a su papel de propietaria del petróleo venezolano y de todos sus derivados.

El resurgimiento de Petróleos de Venezuela permite tener nuevas relaciones entre la estatal petrolera, sus trabajadores, la población, el entorno mundial y la nación. Son principios universales que rigen las pautas de actuación tanto en el nivel local, como en el internacional, y que se apoyan en las nuevas bases que se exponen a continuación:

- a. Compromiso con el auténtico propietario del petróleo: El pueblo.
- b. Alineada y subordinada al Estado venezolano.
- c. Alta conciencia de soberanía nacional.
- d. Valorización del recurso natural.

- e. Simplificación estructural, que se traduce en términos de eficiencia y productividad.
- f. Transparencia en la rendición de cuentas.
- g. Nueva relación trabajador-empresa-sociedad.
- h. Desconcentración.
- i. Gobernabilidad.

Partiendo de estas bases fundamentales para lograr cumplir a cabalidad su compromiso con el auténtico dueño del petróleo: el pueblo venezolano, la nueva PDVSA ajustó sus lineamientos estratégicos y directrices de actuación como Corporación comprometida con el desarrollo nacional, según siguen:

- a. Alinear la estrategia y los planes de hidrocarburos con el plan de desarrollo nacional, a fin de asegurar que los ingresos producto de los recursos petroleros de la nación sean adecuadamente distribuidas de manera equitativa y en beneficio del colectivo social.
- b. Desarrollar los negocios de hidrocarburos al nuevo marco legal y fiscal vigente, representado -entre otros- por la Ley Orgánica de Hidrocarburos (2001), la cual establece la base actual para todo lo relacionado con el impuesto a las ganancias y regalías.
- c. Fortalecimiento de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), mediante el mantenimiento de una política dirigida al fortalecimiento de los precios del petróleo, y al incremento del valor de los recursos energéticos de los países miembros de la Organización.
- d. Impulsar el desarrollo endógeno nacional y de capital nacional.

- e. Mejorar la base y composición de las reservas de crudo. En este sentido se están desarrollando planes con el objeto de llevar adelante campañas que busquen impulsar el cambio de la dieta petrolera, mediante el reforzamiento de la búsqueda de crudo liviano, ya que el futuro de nuestra empresa petrolera se fundamenta en el crudo pesado y extrapesado que se encuentra en grandes cantidades en la Faja Petrolífera del Orinoco.
- f. Valorizar la cesta de exportación, como se ha logrado durante estos últimos tres años, gracias al cambio de estrategia petrolera puesta en práctica por el Gobierno del presidente Hugo Chávez Frías.
- g. Reorientación de la internacionalización.
- h. Industrialización de hidrocarburos (internalización), mediante el máximo incremento del uso de las refinerías existentes en nuestro país.
- i. Fortalecimiento de actividades medulares.

II.1.2.1.8 Perfil del Trabajador

- a. Ser solidario(a) y tener sensibilidad social.
- b. Asumir responsabilidades con sentido de Patria.
- c. Estar abierto al cambio.
- d. Ser emprendedor(a) y participativo(a).
- e. Tener interés por su desarrollo integral.
- f. Estar comprometido con el desarrollo endógeno, sustentable y soberano del país.

g. Tener voluntad para adoptar una visión futura hacia la construcción de una ciudadanía crítica y transformadora.

h. Conocimientos, habilidades y destrezas

II.1.2.2 PDVSA Exploración y Producción

Están dirigidas hacia la búsqueda de nuevas reservas de crudo liviano y mediano para sustentar los planes de crecimiento de la capacidad de producción, así como profundizar el conocimiento de áreas prospectivas. A fines de compensar la declinación natural de los yacimientos e incorporar nuevas reservas de crudos, en 1998 se desarrolla un intenso programa exploratorio mediante la perforación de pozos y el tendido de línea sísmico. Así mismo se fortalecerá los programas de perforación secundaria, recuperación de vapor, entre otros, todo este esfuerzo permitirá cumplir con las metas de capacidad de producción alineadas con la flexibilidad requerida para aprovechar las oportunidades de mercado y elevar las reservas probadas de crudo.

II.1.2.2.1 Estructura Organizacional

Básicamente la estatal petrolera de la División Centro Sur está conformada según se ilustra en el gráfico 3, de la siguiente manera:

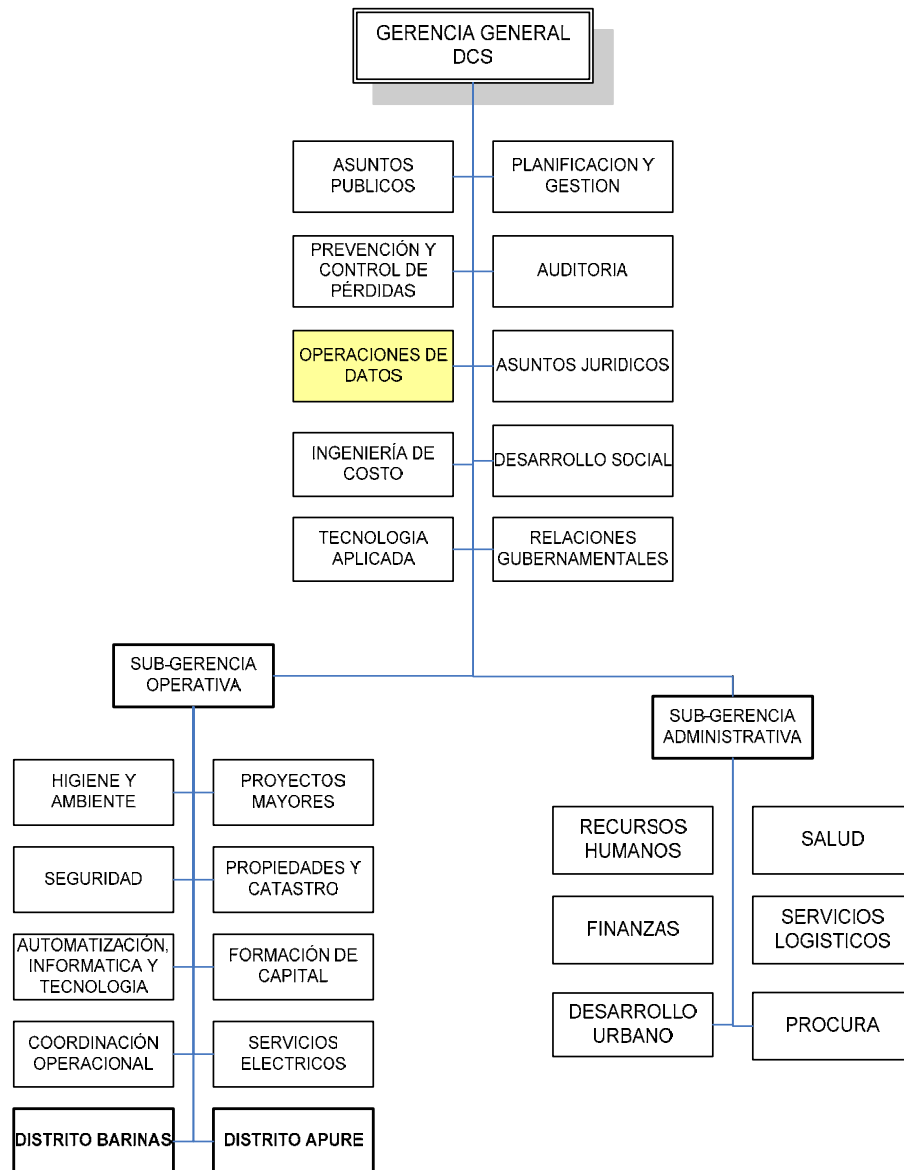


Gráfico 3. Organigrama PDVSA División Centro Sur. Gerencia de Recursos Humanos. (PDVSA División Centro Sur, 2008)

Así mismo, en el año 2005, se conforman dos (02) Distritos: El Distrito Barinas y El Distrito Apure, los cuales están estructurados como se ilustra en los gráficos 4 y 5, que se muestran a continuación:

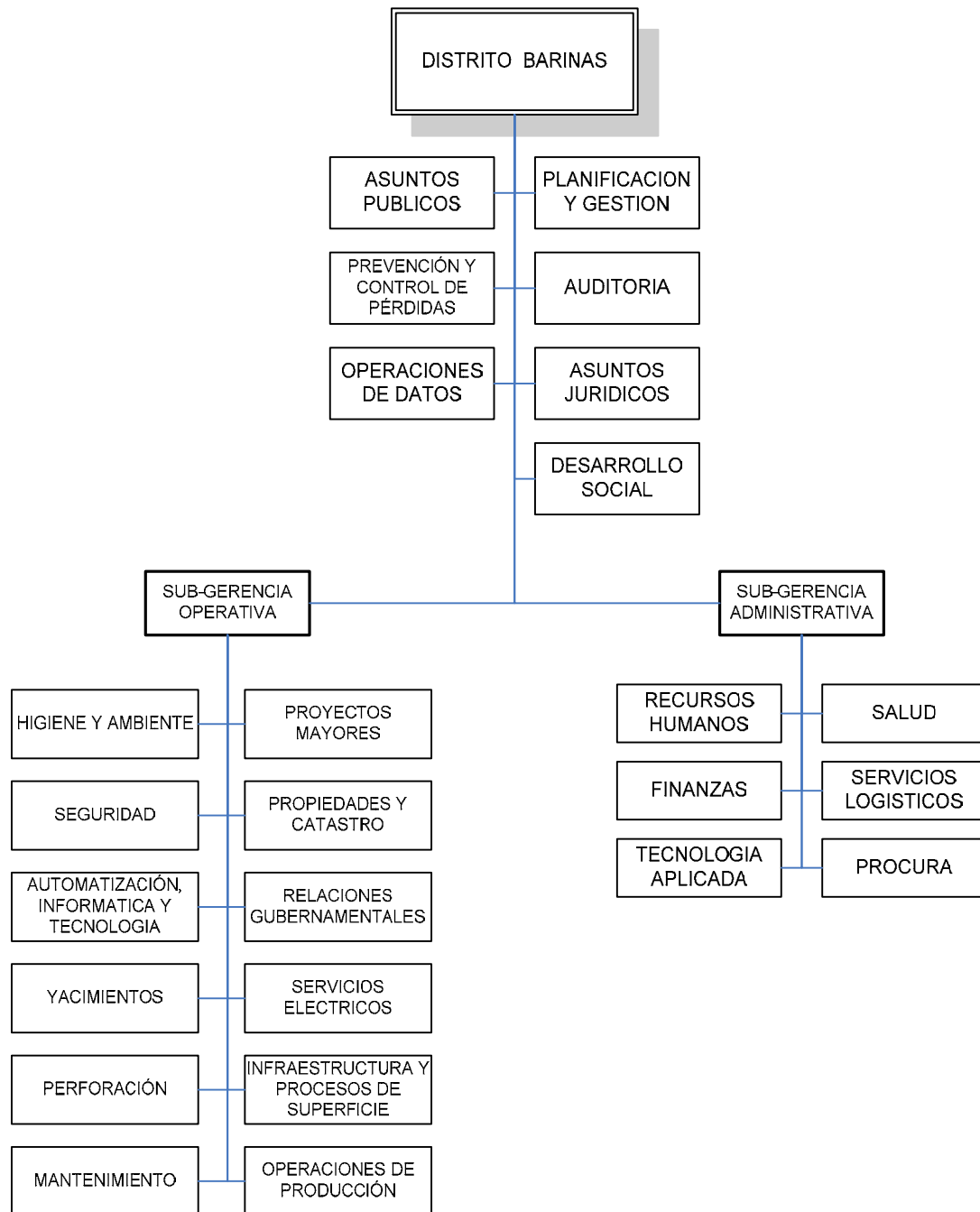


Gráfico 4. Organigrama PDVSA Distrito Barinas. Gerencia de Recursos Humanos. (PDVSA División Centro Sur, 2008)

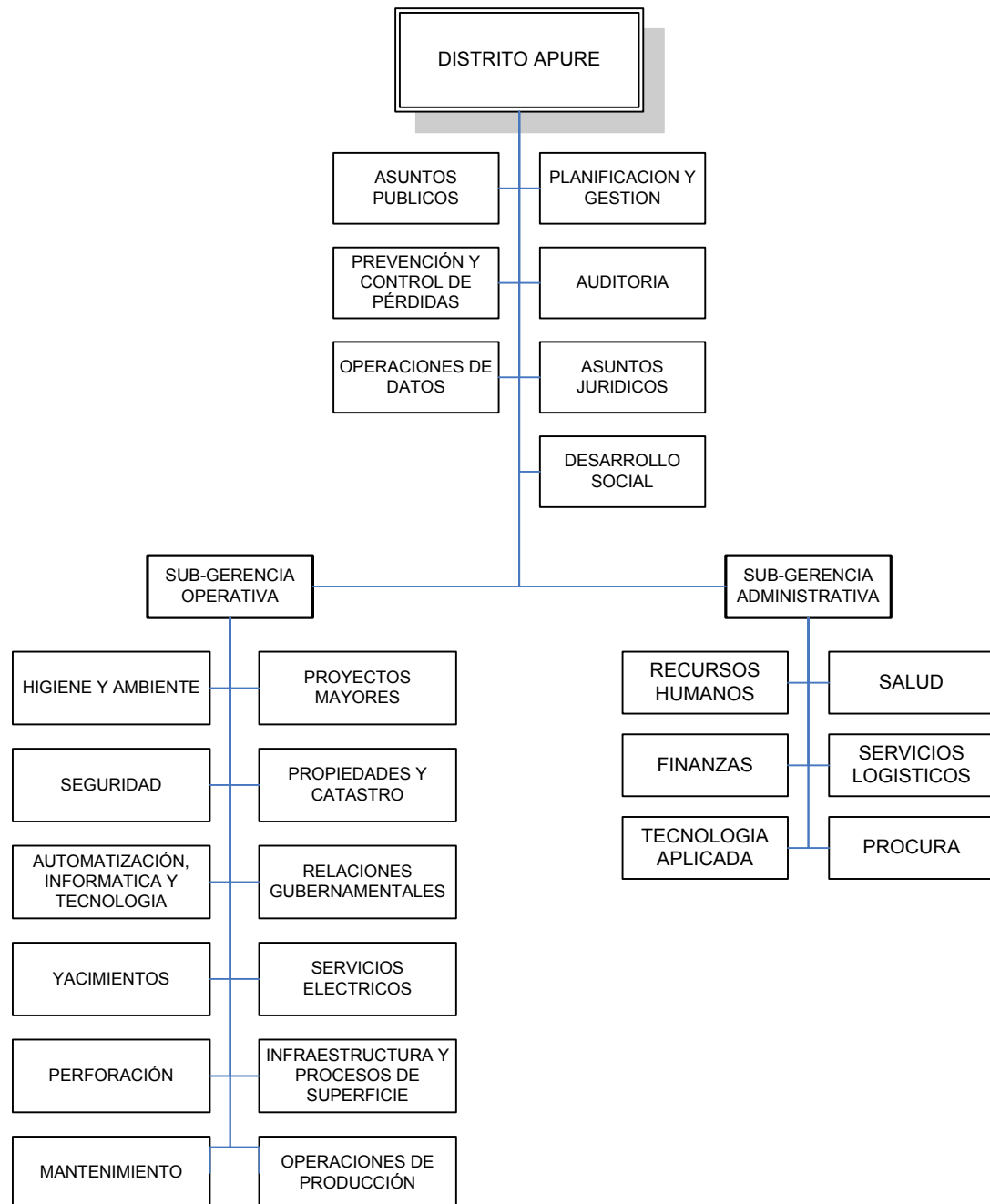


Gráfico 5. Organigrama PDVSA Distrito Apure. Gerencia de Recursos Humanos. (PDVSA División Centro Sur, 2008)

II.1.2.3 La Gerencia Operaciones de Datos

En Enero de 1997, PDVSA materializa el outsourcing con Geoquest e INTESA y transfiere la administración, manejo y resguardo de la base de datos corporativa, así como los procesos de certificación, control de calidad, carga de datos, licenciamiento de aplicaciones, soporte especializado y administración de la plataforma tecnológica. (PDVSA, 2005)

En Enero de 2004, PDVSA a través de la Gerencia Corporativa de Automatización Industrial, Informática y Telecomunicaciones (AIT) recibe de la empresa norteamericana Geoquest la administración, manejo y resguardo de las bases de datos corporativos, así como los procesos de carga de datos, licenciamiento de aplicaciones, soporte especializado y administración de la plataforma tecnológica. (PDVSA, 2005)

En Agosto de 2005, se crea la Gerencia Corporativa del Dato de EyP, con el propósito de atender todos los procesos relativos al dato y aplicaciones especializadas de EyP, diferenciados estos procesos de aquellos que son netamente informáticos que corresponden a la Gerencia Corporativa de AIT, la cual se encarga de proveer soluciones tecnológicas que garantizan la seguridad a los procesos de la industria petrolera venezolana, de una forma integral, oportuna, eficiente e innovadora. (PDVSA, 2005)

Esta gerencia fue creada con la finalidad de velar por los procesos de: resguardo, organización, extracción y entrega oportuna de la información de las operaciones de exploración y producción desde una base de datos integrada.

II.1.2.3.1 Visión

Ser una organización admirada por su gente, tecnología, y procesos que exhibe un desempeño de clase mundial en materia de integridad y calidad de

los datos de exploración y producción y maximiza su potencial de uso, con soberanía tecnológica plena.

II.1.2.3.2 Misión

Somos la organización responsable de garantizar la integridad y calidad de los datos (completitud, unicidad, consistencia, contenido, validez) en toda la cadena de valor de exploración y producción de PDVSA con un soporte tecnológico de punta que permita satisfacer los requerimientos del negocio asociados con la ejecución eficiente de flujos de trabajo, manejo del conocimiento, y acceso, visualización e integración de datos, acatando lineamientos de PDVSA y del estado venezolano en materia de soberanía tecnológica, desarrollo endógeno y responsabilidad social.

II.1.2.3.3 Objetivos Estratégicos

La Gerencia Operaciones de datos, debe velar por los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Velar por el cumplimiento de las estrategias de Gerencia Operaciones de Datos a fin de ejecutar las acciones que contribuyan a la alineación de la cultura de calidad del dato con el plan de negocio de exploración y producción en la División Centro Sur.
- b. Garantizar el resguardo, la confiabilidad y disponibilidad en forma oportuna del activo de información técnica a las organizaciones medulares de exploración y producción en la División Centro Sur.
- c. Asegurar la evolución del soporte a flujos de trabajo y la preservación de la memoria corporativa aportando soluciones integrales y rentables los requerimientos medulares de exploración y producción en la División Centro Sur.

- d. Promover el desarrollo de productos y tecnologías, partiendo de la detección de necesidades y oportunidades a fin de impulsar la formación de capital nacional orientado a alcanzar nuestra soberanía tecnológica.
- e. Establecer sinergia entre los proveedores de tecnologías, automatización, informática y tecnología y operadores de las organizaciones medulares.

II.1.2.3.4 Metas

- a. Asegurar que la documentación técnica y bibliográfica requerida para conformar las bases de datos de los 187 proyectos planificados estén disponibles, oportunamente y con la calidad que el formato digital exige.
- b. Asegurar la disponibilidad oportuna de las bases de datos de los 187 proyectos planificados con los datos cargados con antelación y con la calidad necesaria.
- c. Asegurar que al término de los 187 proyectos planificados, los datos y documentación técnica y bibliográfica, validada y certificada, sean reingresadas a las Bases de Datos Corporativas.
- d. Incorporar las tecnologías y aplicaciones necesarias para apoyar los flujos de trabajo de los proyectos planificados (Negocios y filiales), esto representa 910 licencias para todo el año 2007-2008.
- e. Dotar los servicios de consultoría especializada (aprendiendo - haciendo) y adiestramiento necesarios en las aplicaciones para apoyar los flujos de trabajo de los 187 proyectos planificados.

- f. Administrar y soportar el ambiente especializado de datos y aplicaciones de EYP, basado en atender 100% de los requerimientos, los cuales se estiman en un total de 1.000.000 por año.

II.1.2.3.5 Estructura Funcional

La Gerencia Operaciones de Datos consta de cuatro procesos, los cuales son: manejo del dato, soporte a flujos de trabajo, memoria corporativa y planificación, control y gestión. En el gráfico 6, que aparece seguidamente se presenta la estructura funcional bajo la cual se desempeña esta gerencia.

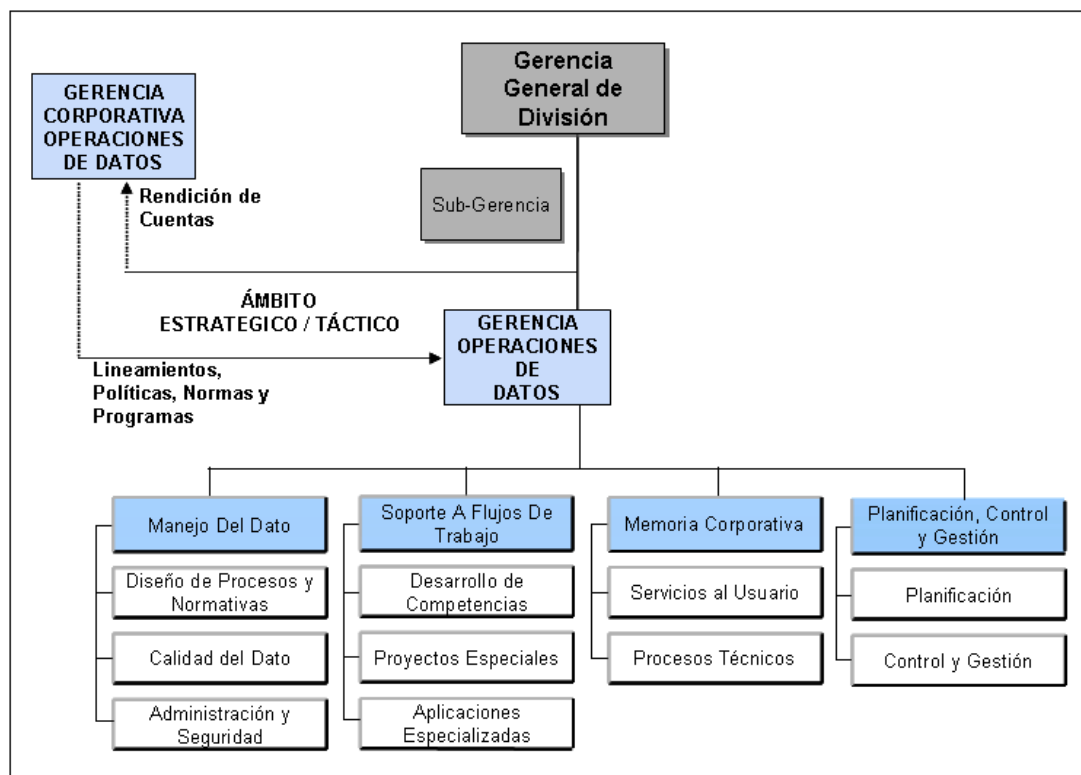


Gráfico 6. Organigrama Básico Gerencia Operaciones de Datos. (PDVSA, 2008).

II.2 Bases Teóricas

En este apartado se presentan los aspectos principales que describen el desarrollo del talento humano, siendo un tema que ha sido estudiado por

diversos autores, es por ello que es importante considerar las características básicas, ventajas y tipos de competencias que se aprecian. Así como también, los aspectos gerenciales que se encuentran presente en las organizaciones, y en la gestión del recurso humano como parte de los procesos empresariales.

Se describe en forma sucinta los conceptos de competencias consideradas en este estudio, así como la importancia de la formación y capacitación del talento humano dentro de las organizaciones.

También es importante considerar los aspectos que describen la empresa y la gerencia donde se va a realizar el estudio, conocer su estructura, misión y visión y las directrices que rigen a sus trabajadores.

II.2.1 Misión, Visión, Metas y Objetivos Organizacionales

En las organizaciones existen cuatro elementos determinantes, ellos son: metas, objetivos, visión y misión. En el caso de las metas, guían el comportamiento futuro de los trabajadores de la organización, por ello es importante que se conozcan las metas tanto individuales como departamentales.

Arias y Heredia (2006) definen meta como una situación ideal, constituye una idea sin vigencia concreta todavía, considerada valiosa para ser lograda. Las metas son importantes dado que van a despertar comportamientos para ser alcanzados, van a motivar la conducta humana. Evidentemente las metas van a dirigir las actividades, justifican los recursos empleados y los intentos realizados para tratar de alcanzar la meta propuesta. El establecimiento de metas es una herramienta importante para medir el desempeño y sirve como punto de comparación para evaluar las acciones.

Las metas permiten moldear el futuro y participar en el proceso de toma de decisiones. Sin duda el tener metas claras permite a los trabajadores establecer planes y programas concretos de acción.

Arias y Heredia (2006) conceptualizan la visión dentro de las organizaciones por las aspiraciones de un mundo y una situación ideal. La misión a su vez, es planteada por el mismo autor como un compromiso para alcanzar dicha visión.

Al respecto de visión y misión Alles (2006) los define como sigue:

- Visión: la imagen del futuro deseado por la organización.
- Misión: el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Expresa aquello por lo cual la organización quiere ser recordada.

La autora plantea que estas definiciones deben ser revisadas periódicamente, con la finalidad de mantenerlas vigentes, dado que deben representar el sentir y pensamiento de la organización. Visión y misión deben ser compartidas por todos los miembros que integran la empresa.

En atención a lo planteado Chiavenato (2002) señala que las organizaciones existen para cumplir algún propósito. La misión representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de una organización, y al que debe servir. Visto de esta forma la misión debe incluir los objetivos esenciales del negocio y tal como lo destaca Chiavenato (2002), responder las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?

- ¿Por qué lo hacemos?

Es necesario que todas las personas que laboran en la organización conozcan la misión, propósito orientador de las actividades de cada puesto. En todo caso la misión sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.

De acuerdo con Chiavenato (2002) la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es el arte de verse proyectado en el tiempo y en el espacio. Se plantea entonces que la visión está orientada hacia lo que la organización pretende ser, más que hacia lo que realmente es.

La visión permite orientar el comportamiento de sus miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar. Esta definición por consiguiente debe ser clara y objetiva.

Chiavenato (2002) hace referencia a los objetivos organizacionales definiéndolos como el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Los objetivos conducen a la formulación de las estrategias organizacionales.

Según el autor antes citado los objetivos pueden ser: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento, y deben satisfacer simultáneamente los seis criterios siguientes:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse y no en una actividad.
- Ser coherentes.
- Ser específicos.

- Ser medibles.
- Relacionarse con determinado periodo de tiempo.
- Ser alcanzables.

II.2.2 Planeación Estratégica del Capital Humano

La planeación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. Según Corredor (2007) se define como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre. Considerando este enfoque, es importante entonces conocer no solo la forma de operar los sistemas y las tecnologías, sino también los elementos formales y de contenido que requieren atención para asegurar el éxito de los procesos organizacionales.

Actualmente la disciplina recursos humanos, vive en constantes cambios, es por ello que muchos autores como Alles (2006), Arias y Heredia (2006) y Chiavenato (2002) han denominado esta disciplina como capital humano. Este cambio se fundamenta en dos motivos centrales, tal como lo describe Alles (2006): enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización y dar la idea de un cambio potente.

Otro aspecto importante a considerar en un mundo que cambia con rapidez e increíble intensidad es reconocer el verdadero lugar de las personas y no considerarlas solo como un recurso del cual se dispone en las organizaciones. Otro nombre que se ha dado al recurso humano es gestión del talento humano. En este sentido Corredor (2007) destaca la gerencia del conocimiento como una nueva estrategia empresarial que tiene como

finalidad darle mayor valor al factor humano que labora en las organizaciones.

Según Chiavenato (2002), la gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

1. *Recursos humanos como función o Departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff).*
2. *Recursos humanos como práctica de recursos humanos: se refiere a como ejecuta la organización las funciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración beneficios, otros.*
3. *Recursos Humanos como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos. (p. 2)*

El contexto de la gestión del talento humano esta conformado por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de personas para operar y alcanzar el éxito. Por otra parte para las personas es importante trabajar, dado que con esto satisfacen sus necesidades personales y logran el éxito personal. Chiavenato (2002) señala que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

En el siguiente cuadro se presentan los objetivos organizacionales y los objetivos individuales:

Cuadro 1. Objetivos Organizacionales y los Objetivos Individuales.

Objetivos Organizacionales	Objetivos Individuales
• Supervivencia.	• Mejores salarios.
• Crecimiento sostenido.	• Mejores beneficios.
• Rentabilidad.	• Estabilidad en el empleo.
• Productividad	• Seguridad en el trabajo.
• Calidad en los productos y servicios	• Calidad de vida en el trabajo
• Reducción de costos.	• Satisfacción en el trabajo.
• Participación en el mercado.	• Consideración y respeto.
• Nuevos mercados.	• Oportunidades de crecimiento.
• Nuevos Clientes.	• Libertad para trabajar.
• Competitividad.	• Liderazgo participativo.
• Imagen en el mercado.	• Orgullo de la organización.

Fuente: (Chiavenato, 2002)

Chiavenato (2002) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es obvio que el autor describe que la función administrativa de recursos humanos se enfoca en la adquisición, el entrenamiento, la motivación, la evaluación y la remuneración de los empleados.

Alles (2006) define la administración de los recursos humanos como la acción de gobernar, regir, aplicar diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral. Dentro de estas funciones la autora considera:

- “Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y la seguridad del empleado.
- Despedir empleados”. (p. 19)

Para Tyson y York (2004) administrar personal se basa en las destrezas técnicas necesarias para administrar la relación laboral. Se refiere al ejercicio de la responsabilidad de crear, mantener y adaptar a toda la organización a las políticas que integran la parte patronal en el contrato laboral. El nuevo enfoque persigue entonces lograr un cambio en los valores sociales, el mejoramiento de las condiciones laborales, la capacitación y el desarrollo de los empleados, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales y una respuesta comprensiva, sensible y certera.

II.2.2.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

El principal activo de las organizaciones es el talento humano, de allí pues que estas deban estar más pendientes de las personas que laboran en las empresas. Chiavenato (2002) sostiene que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas o debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Por ello considera que la administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- *“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.*
- *Proporcionar competitividad a la organización, saber emplear la capacidad y las habilidades de la fuerza laboral.*
- *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.*
- *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.*
- *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.*
- *Administrar el cambio.*
- *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”.* (p.8-9)

II.2.2.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Conocer de manera adecuada cada una de las funciones aplicadas al capital humano de las organizaciones permite evitar errores en su

administración, que podrían afectar el éxito, el cumplimiento de metas y objetivos, en este sentido Alles (2006) señala algunas de las consecuencias de una inadecuada administración del talento humano:

- *“Tomar a la persona equivocada.*
- *Tener una alta rotación de personal.*
- *Personal insatisfecho en los puestos de trabajo.*
- *Que los empleados piensen que su salario es injusto.*
- *Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación pierdan luego su nivel”.* (p. 19)

En otro orden de ideas, Tyson y York (2004) presenta como una opción de acción para implantar las estrategias de planeación estratégica del capital humano el diseño de una matriz que incluya: lista de oportunidades y amenazas externas, y de las fuerzas y debilidades internas. La importancia de la conjugación de los factores identificados permite considerar nuevas estrategias y así tener un panorama más amplio de las prioridades.

II.2.3 Motivación Hacia el Trabajo

La motivación debe interesar a todas aquellas personas que ocupen cargos directivos, supervisorios o lideren departamentos dentro de una organización, sin ella sería imposible alcanzar el funcionamiento correcto de una organización, sobre este particular Arias y Heredia (2006) destaca que el individuo desarrolla un esfuerzo (manifiesta una conducta) que depende de su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. La organización emplea recompensas o sanciones para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros.

Para Tyson y York (2004) la motivación se puede definir como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras,

y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana. Explicar lo que precisa la motivación es complejo, es por ello que de acuerdo a lo anteriormente planteado el citado autor delimita ciertos rasgos de la motivación que son de aplicación general:

1. *“La fuerza motivadora surge como resultado de necesidades que se desean satisfacer.*
2. *La satisfacción de una necesidad puede establecer la necesidad de estimular el deseo de satisfacer otras necesidades.*
3. *El fracaso de la satisfacción de una necesidad puede originar que se reduzca o cambie la dirección de la fuerza motivadora hacia otros objetivos que aparentemente son más fáciles de alcanzar.*
4. *La fuerza motivadora comprende tres elementos básicos: dirección, intensidad y duración.*
5. *Existen dos fuentes fundamentales de necesidades humanas: heredadas y ambientales”.* (p.21)

Para explicar mejor la motivación conviene examinar la teoría de poder-afiliación-realización de David McClelland, la cual es destacada por autores como Arias y Heredia (2006), Alles (2006), Dirube (2004) y Tyson y York (2004) en sus obras.

La teoría de los motivos sociales, permite según lo expresado por Dirube (2004) no solo identificar los motivos, sino también ser capaces de medir la intensidad con que actúa un determinado motivo sobre las personas. Por lo antes expuesto en los estudios de McClelland se puede comprender mejor los tres importantes sistemas motivacionales que rigen el comportamiento de los seres humanos, los cuales se clasifican como sigue:

- **Los logros como motivación:** Alles (2006) define la motivación al logro como el interés recurrente del individuo por hacer algo mejor. Otros autores como Arias y Heredia (2006) proponen que las

personas motivadas por el factor de realización desean lograr cosas, se plantean metas, aunque esto implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

Esta teoría plantea que se debe inyectar al personal motivación al logro a fin de conseguir un desarrollo económico. El valor del incentivo del trabajo individual, los reconocimientos, bonificaciones suelen ser gratificaciones al logro de los trabajadores. Dirube (2004), describe las características que acompañan a las personas movidas por este tipo de motivación, estas son: persistencia, responsabilidad personal, innovación, éxito profesional.

- **El motivo de poder:** Arias y Heredia (2006) dice que este tipo de personas tratan de ejercer dominio sobre los demás. Alles (2006) manifiesta que se ha demostrado que altos niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés de obtener y preservar prestigio y reputación. Dirube (2004) nos amplia estas dos ópticas, mostrando que a través de estudios se ha advertido que los seres humanos están caracterizados por la necesidad de poder, agresión o dominación. Otras de las características citadas por el mismo autor, relacionadas con el poder son: Autoimagen negativa, tendencias antisociales, posesiones de prestigio, liderazgo, asunción al riesgo, madurez socio emocional.
- **Los motivos de afiliación:** Este tipo de motivación fue conceptualizada por Alles (2006) como la necesidad de estar con otros. Para Tyson y York (2004) para estas personas lo mas importante es mantener relaciones agradables, disfrutan el ayudar a otros. A los trabajadores con un alto grado de motivación por pertenencia sienten un deseo de encontrarse con otras personas. Y finalmente, considerando el aporte de Dirube (2004) nos indica que

estas personas tratan de evitar conflictos y críticas, por lo cual no suelen ser buenas en tareas ejecutivas y evitan a toda costa los juegos competitivos.

Tyson y York (2004) aclaran que estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Es decir, encontramos individuos que pueden ser movidos por las tres, sin embargo, se observa el predominio generalmente de una sola de estas características. Este autor, también hace referencia a la automotivación, estos los define como: personas que se atienen más a los incentivos internos y a quienes podrían acrecentar su impulso de realización por medio del entrenamiento. Generalmente las personas automotivadas, tienden a emitir aseveraciones positivas como por ejemplo: disfruto mi trabajo, lo que les mueve a realizarlo de la mejor manera y con el mayor esfuerzo.

Arias y Heredia (2006) las condiciones motivacionales internas (automotivación) como: elementos o características personales del individuo, de carácter afectivo que le permiten derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o situaciones específicas. Este tipo de motivación es considerada como una motivación intrínseca o interna,

II.2.4 Formación del Talento Humano

Las personas que integran las organizaciones no siempre saben que hacer exactamente en su trabajo. Por ello las empresas deben guiar y enseñar a su personal a ejecutar las tareas de la mejor manera, de acuerdo a los métodos y procesos establecidos por la empresa. Los empleados de recién ingreso deberían recibir capacitación en su nuevo cargo para garantizar que podrán desempeñarse de acuerdo a las expectativas de la empresa.

En tal sentido, es importante aclarar los términos en ocasiones no muy bien utilizados por los gerentes en las organizaciones, tales como: capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias, los cuales son descritos muy bien por Alles (2006), cada uno de estos términos menciona una forma particular de formación.

- **Capacitación:** Consiste en la formación en la cual un instructor guía el aprendizaje de manera formal, asociada a la figura de aula. Actualmente puede complementarse con la capacitación virtual.
- **Entrenamiento:** Hace referencia a aquellos procesos de aprendizaje que se desarrollan juntamente con la tarea, en el puesto de trabajo.
- **Desarrollo de Competencias:** Es la forma con que los especialistas se refieren al aprendizaje en materia de competencias.

II.2.4.1 Formación en el Ámbito de las Organizaciones

Según lo planteado por Alles (2006) en su obra 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, toca dos puntos dentro de la definición de formación:

- Formar a una persona es lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- Es lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa. Puestos y requisitos que permanentemente sufren cambios, derivados a su vez de los cambios de la tecnología y el mundo globalizado plantean.

Ahora bien, una Corporación como PDVSA debe considerar de relevante importancia los aspectos citados anteriormente dado el impacto que esto tiene en su personal en relación a su formación, hoy por hoy de gran importancia para mantener la producción petrolera del país.

Las ideas antes señaladas sugieren que la formación debe ir siempre orientada con el puesto o con el plan de carrera y desarrollarse alineada a los planes de la organización, su visión, misión y valores. Es interesante el considerar estos últimos dado a que PDVSA ha sufrido cambios radicales desde el 2003 hasta nuestros días.

En el gráfico 7, se observa la relación del proceso de formación dentro de las organizaciones, su importancia e impacto en el talento humano.

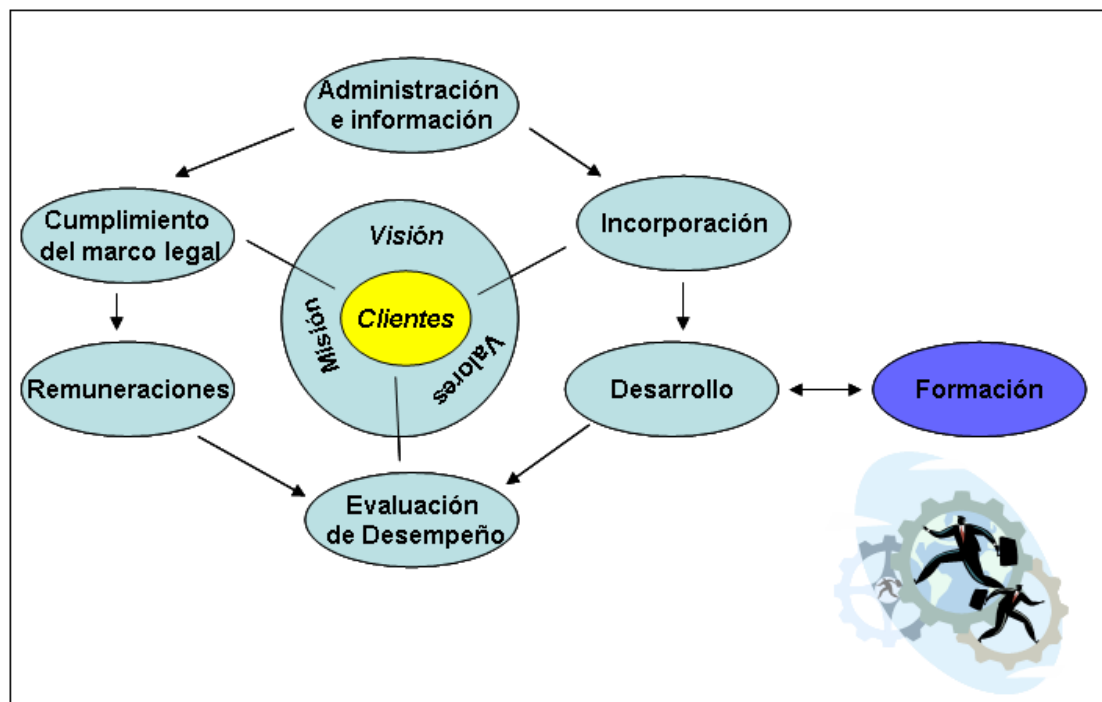


Gráfico 7. Para que Formar al Personal. (Alles, 2006)

II.2.4.2 Elementos Básicos de la Capacitación y el Entrenamiento

Generalmente capacitación y entrenamiento, se han utilizado como sinónimos. Mas aún muchos especialistas (Alles, 2006; Arias y Heredia, 2006; Chiavenato, 2002 y 2000) lo definen de forma distinta, como se describe en los siguientes párrafos.

Según Alles (2006), la capacitación esta constituida por aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es entonces, una acción que permite la transmisión de conocimientos de manera planificada, organizada y evaluable.

Arias y Heredia (2006), lo define como el proceso de capacitación es un proceso constante compuesto por varias etapas. Constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación, es decir, de un procedimiento para detectar problemas, y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas, y por último para determinar si la dificultad se solvento y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas.

Por otra parte, Chiavenato (2004) define capacitación como un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos.

Lo expuesto anteriormente permite entonces que la capacitación es un proceso de formación compuesto por actividades orientadas a desarrollar en el individuo destrezas, conocimientos y competencias para lograr un óptimo desempeño de sus actividades.

El gráfico 8, representa las cuatro fases que conforman el ciclo de capacitación.

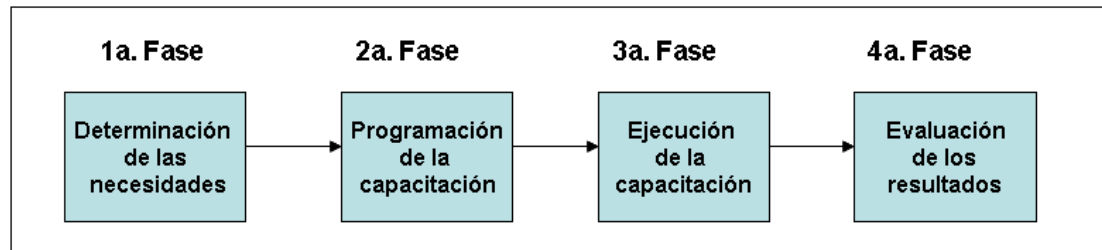


Gráfico 8. Ciclo de Capacitación y sus Cuatro Fases. (Chiavenato, 2000)

En relación a la conceptualización del entrenamiento, se consideran las definiciones de los siguientes autores:

Chiavenato (2002) expresa que el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.

Esto representa al entrenamiento como un proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos que contribuye a habilitarlos, permitiéndoles ser más productivos y apalancar la consecución de los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista de Alles (2006), el entrenamiento es considerado un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la misión y la visión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición en que la persona se desempeña o desempeñará.

En el enfoque anterior se denota la importancia del conocimiento de la visión y la misión, metas y objetivos organizacionales por parte de los trabajadores y la alineación con estos de los programas de entrenamiento que se impartan al talento humano que integra la organización.

Para Alles (2006) el entrenamiento implica: a) Transmisión de información. b) Desarrollo de habilidades. c) Desarrollo o modificación de actitudes. d) Desarrollo de conceptos. El enfoque anterior coincide con el mostrado en la obra de Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2004), el cual los describe como se muestra en el siguiente gráfico:

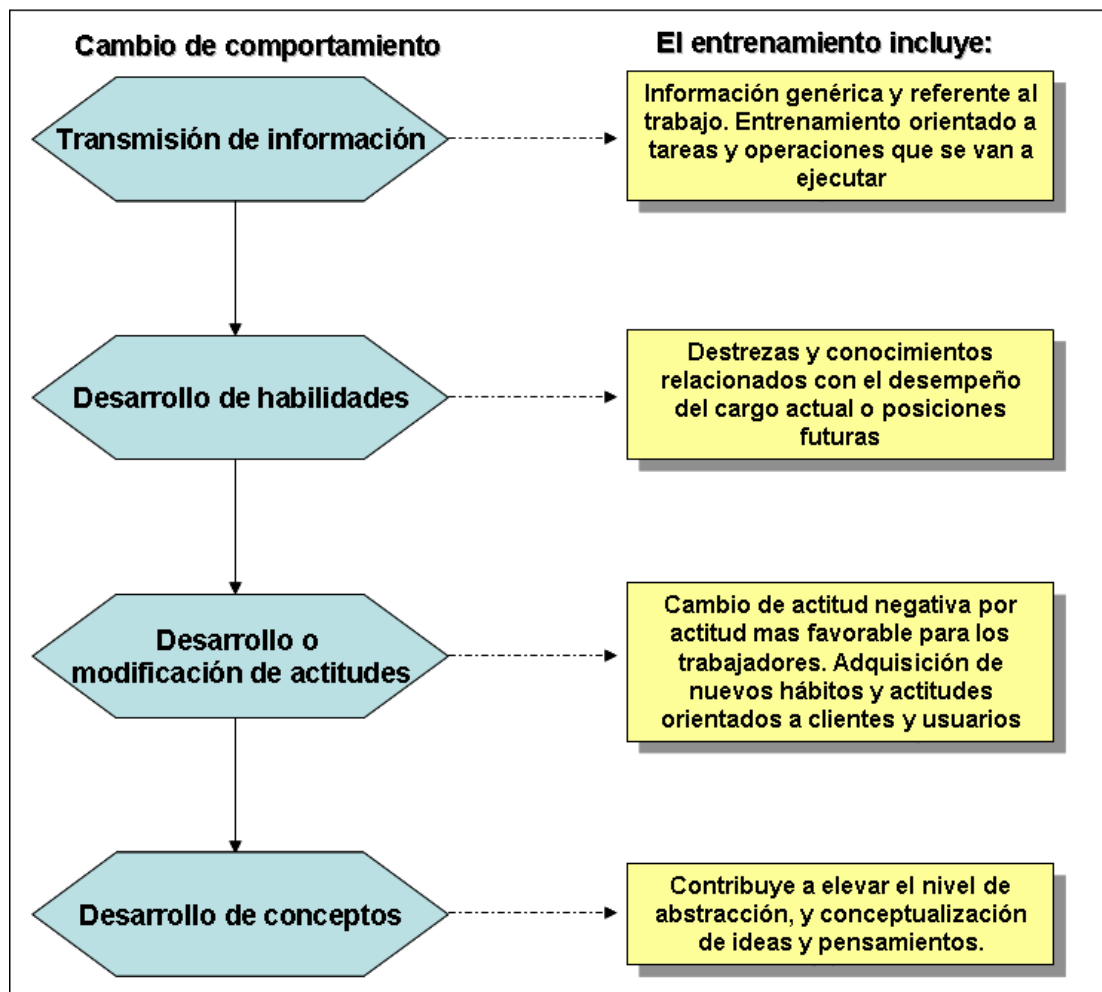


Gráfico 9. Tipos de Cambio de Comportamiento a través del Entrenamiento. Adaptado de Chiavenato (2004)

Cabe aclarar los objetivos principales del entrenamiento que les proporciona la empresa a sus trabajadores, según Chiavenato (2004) son:

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

II.2.4.2.1 Ciclo del Entrenamiento

Chiavenato (2004) establece que el entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. Basado en este concepto se establecen los componentes que integran el ciclo que forma un entrenamiento, el cual es similar a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son, de acuerdo al citado autor:

- Entradas: individuos en entrenamientos, recursos empresariales, datos e información, entre otros.
- Procesamiento u operación: Programa de entrenamiento, proceso individual de aprendizaje.
- Salidas: Personal habilitado, logro de metas, eficiencia y eficacia organizacional.

- Retroalimentación: Evaluación de las técnicas y los resultados del entrenamiento, a través de instrumentos y evaluaciones aplicadas después del adiestramiento.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, el entrenamiento como sistema se nutre de cuatro etapas esenciales las cuales forman un proceso cíclico, el cual podemos observar en el gráfico que se muestra a continuación:

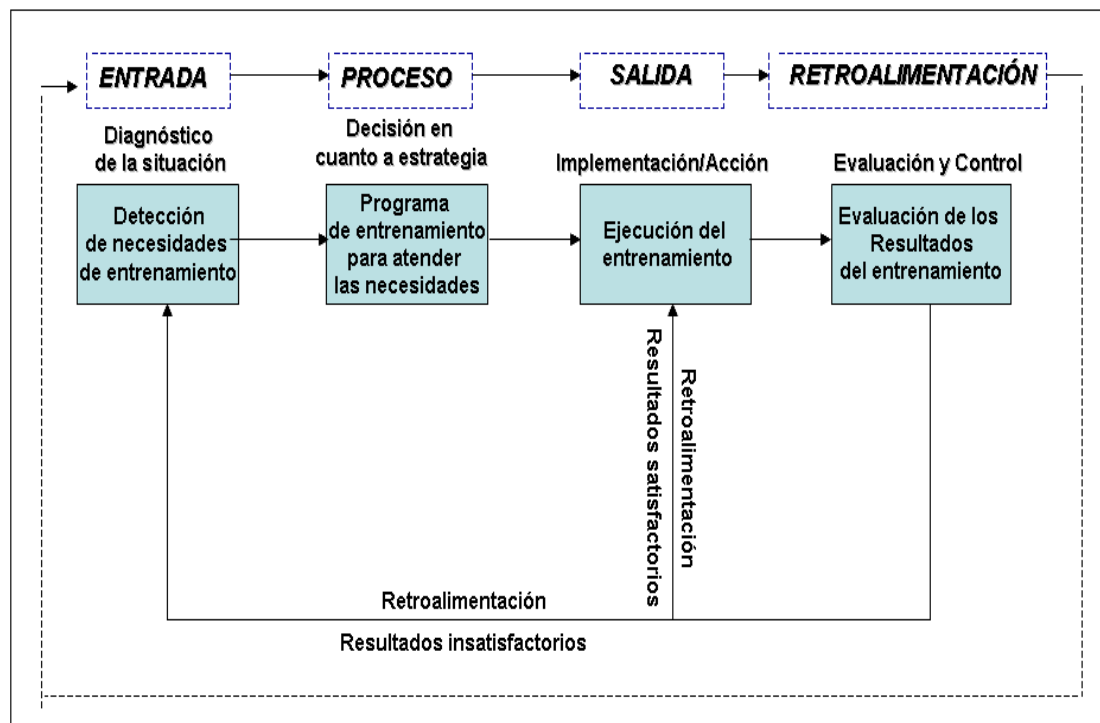


Gráfico 10. El Proceso del Entrenamiento como Sistema. Adaptado de Chiavenato (2004).

En la fase de diagnóstico se determinan las necesidades de adiestramiento que deben proporcionársele al individuo que ocupa determinado puesto. En la fase de programa de entrenamiento se diseña el plan adecuado que permita cubrir estas necesidades. Posteriormente se ejecuta e implementa el plan de entrenamiento, y luego se evalúan los resultados con la finalidad de verificar los resultados positivos o no de la actividad ejecutada.

II.2.5 Gestión por Competencias

En la norma interna de PDVSA Lineamientos Corporativos DNA (2006) se define una competencia como una orientación para desarrollar y reforzar en el personal las competencias que le permitirán mejorar su desempeño, así como para crear un instrumento de evaluación continúa, dirigido al diagnóstico de fortalezas individuales y áreas a mejorar, de lo antes expuesto podemos definir que una competencia es la facilidad y el conocimiento que debe tener un individuo para desempeñar una actividad determinada por las funciones inherentes al cargo desempeñado.

Alles (2005) ha definido el término competencia como el conjunto de atributos y conocimientos, características de personalidad y comportamientos, adquiridos o innatos presentes en el individuo, que generan un desempeño exitoso en las actividades realizadas asociadas a su puesto de trabajo.

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en las empresas, razón por la que las organizaciones cada día están pendientes de que la persona que ocupa un puesto en la empresa sea la más adecuada y apta.

Otro concepto sobre competencias es el aportado por Dirube (2004) el cual ha definido competencia en el individuo como una característica, relativamente estable de la persona, que es la causa de una actuación exitosa en el trabajo, por lo tanto, tal y como aquí lo apreciamos son las habilidades propias de cada persona y que este a desarrollado para ejecutar de manera eficiente una tarea o actividad específica relacionada con la labor que desempeña en una organización.

Dirube (2004), en su libro un Modelo de Gestión por Competencias, deja muy claro que se debe tener presente la descripción del perfil del puesto, efectivamente, existen conductas comunes entre los mejores profesionales, y que esas conductas se pueden reflejar en un perfil de puesto, que sirva de referencia para la gestión de las personas. Por lo antes expuesto las organizaciones deben velar por tener una descripción de puestos bien definida, para evitar errores en la captación de los empleados y garantizar un adecuado desempeño.

Como destaca Dirube (2004):

“A través de las competencias y de los perfiles de los puestos obtenidos mediante el estudio de las conductas de los <<mejores>>, podemos construir modelos útiles para:

- Seleccionar a personas que tengan las características de los <<mejores>>.*
- Formar y desarrollar a aquellos empleados que no las tienen.*
- Valorar los puestos de trabajo en virtud de la complejidad y dificultad que tengan las competencias necesarias para cubrir esa posición.*
- Promocionar.*
- Retribuir.*
- Gestionar el cambio.*
- Llevar a cabo planes de sucesión”.(p. 16)*

Por lo anteriormente descrito, podemos concluir que el profesional más adecuado para la organización es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

II.2.5.1 Premisas Básicas de la Gestión por Competencias

Alles (2005) en su libro desarrollo del talento humano basado en competencias, nombra la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo; podemos ilustrar mejor este pensamiento

en el gráfico 11, donde se muestra la combinación de los tres principales elementos: capacidades, compromiso, acción, los cuales forman en su conjunto el talento individual puesto en práctica por cada trabajador dentro de la organización. La formula del talento individual está determinada por capacidades, compromiso y acción presentes en cada individuo.

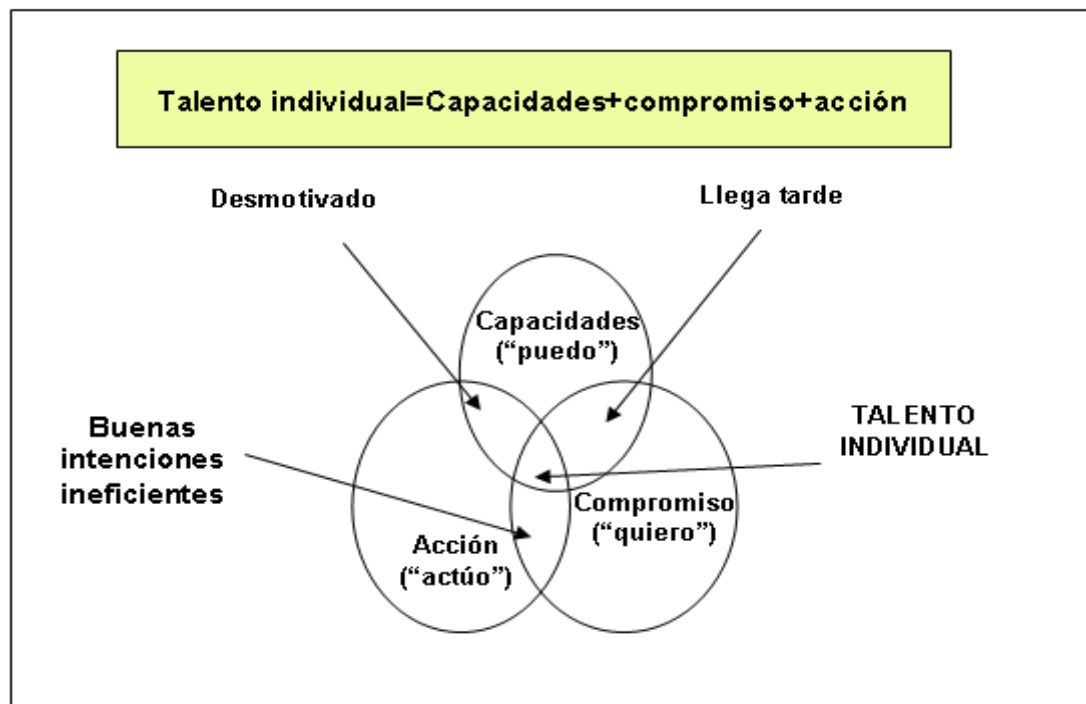


Gráfico 11. Gestión del Talento. (Alles, 2005)

Dirube (2004) plantea que se deben considerar dos dimensiones para elaborar un sistema de gestión basado en competencias, estas serían: La primera dimensión tendría que describir el **número** de competencias necesarias para desarrollar un puesto de trabajo, y la otra dimensión debería describir los **niveles** de cada competencia.

Al respecto Tyson y York (2004) nos manifiestan que el sistema solo puede funcionar en forma efectiva si lo dirige la gerencia general y se coordina en todos los niveles dentro de la organización, lo que nos da un significado de la importancia que las líneas gerenciales se involucren en la gestión por competencias de su personal. Al establecer gestión por

competencias en las organizaciones los líderes deben considerar los perfiles específicos que requiere cada puesto.

II.2.5.2 Las Ventajas de la Gestión por Competencias

La gestión por competencias permite identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseer las competencias que aseguren un alto desempeño. Para Tyson y York (2004) el propósito de la capacitación es la meta final, los objetivos son las submetas que se deben alcanzar antes que se logre el propósito; pero esto no basta, es importante entonces considerar otro elemento importante como lo es la motivación del individuo y su identificación con el proceso que desempeña.

Arias y Heredia (2006) describe la ventaja de trabajar bajo la identificación de competencias laborales como: “catalogar los diversos comportamientos competitivos para desempeñar un trabajo bajo las esferas radica en dos propósitos:

- a. Deducir los requisitos necesarios para ejecutarlo con éxito para fines de reclutamiento y selección, así como de colocación.
- b. Establecer las estrategias de aprendizaje, los procedimientos didácticos, las técnicas grupales, en el momento de la capacitación y el desarrollo.

Con lo antes expuesto, podremos afirmar que la identificación de competencias permite una mejor selección del personal, y contribuye con el establecimiento de las mejores prácticas en la formación del individuo.

II.2.5.3 El Desarrollo del Talento Humano y Las Competencias

Cada puesto de trabajo requiere cierto número de competencias, para alcanzar un desempeño superior. En 1986 se estableció la *National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)*; la cual se convirtió más tarde en un sistema de cualificaciones flexibles, actualmente se conoce como: *National Vocational Qualifications (NVQ)*. Según lo expresa Dirube (2004) la NVQ esta elaborada en función de los distintos niveles de competencia exigidos por una actividad. Este autor explica la existencia de cinco niveles de competencias, los cuales detallaremos a continuación:

- **Nivel 1:** Competencias necesarias para llevar a cabo la actuación profesional... que requieren actividades rutinarias predecibles. En este sentido se incluyen tareas comunes como por ejemplo: Redactar una correspondencia.
- **Nivel 2:** Rango variado de actividades, algunas de las cuales no son rutinarias y exigen cierta responsabilidad y autonomía. En este nivel podríamos ubicar aquellas actividades que requieren la comunicación con otros y la integración del trabajo en equipo.
- **Nivel 3:** Actividades variadas en contextos diferentes, la Mayoría de las cuales no son rutinarias y complejas. En estos casos el autor hace referencia a cargos con responsabilidades supervisorias.
- **Nivel 4:** Capacidad para trabajar en contextos distintos, de complejidad técnica o profesional. El individuo que se ubica en este nivel maneja personal, recursos económicos y pericias técnicas.

- **Nivel 5:** Este individuo se caracteriza por asumir muy bien los retos, y tener capacidad para asumir responsabilidades, asignar recursos, exigir responsabilidades y guiar el grupo.

Arias y Heredia (2006) hace referencia en su libro administración de recursos humanos para el alto desempeño, a la Regla SNC 2200.00; en ella se establece una estructura matricial del sistema de norma de competencias laborales, que tiene como base la caracterización del distinto grado de autonomía en la ejecución de los trabajo y los diferentes grados de responsabilidad que pueden identificarse en una actividad, definiendo los mismos cinco niveles que describe Dirube en su obra Un Modelo de Gestión por Competencias.

Según Alles (2006) las competencias más significativas presentes en los trabajadores considerando la experiencia laboral se dividen en tres niveles, los cuales se describen a continuación:

a. Jóvenes Profesionales sin Experiencia Laboral. Primeros Niveles:

Alta adaptabilidad: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

Capacidad de aprendizaje: Esta asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz.

Dinamismo: Es la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos que varían en cortos periodos, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de energía no se vea afectado.

Habilidad Analítica: Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

Iniciativa: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva antes las desviaciones o dificultades.

Liderazgo: Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de estos y la capacidad de dar una retroalimentación como integrando las opiniones de los otros son esenciales en esta competencia conductual.

Modalidad de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

Productividad: Habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeños mas altos que el desempeño promedio alcanzándolos exitosamente.

Responsabilidad: Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.

Tolerancia a la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad.

Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no esta directamente relacionada con el interés propio.

b. Personas con Experiencia e Historial Laboral. Niveles Intermedios:

Flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Colaboración: Capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo muy distintos: expectativa positiva respecto de los demás, comprensión interpersonal.

Capacidad: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad.

Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que cambian en cortos periodos, en jornadas de trabajo prolongadas, y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.

Empowerment: Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio.

Integridad: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros.

Habilidad analítica: Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

Iniciativa: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva antes las desviaciones o dificultades.

Liderazgo: Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de estos y la capacidad de dar una retroalimentación como integrando las opiniones de los otros son esenciales en esta competencia conductual.

Modalidades de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Nivel de compromiso: Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.

Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

c. Personas con Experiencia e Historial Laboral. Niveles Ejecutivos:

Desarrollo de su equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

Habilidades mediáticas: Están asociadas a los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en el sentido específico de contacto con los medios.

Liderazgo para el cambio: Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas haciendo surgir en ellos una motivación y compromiso genuino para actuar como respaldo de innovación y nuevos emprendimientos, y afectar los recursos de la firma a la implementación de cambio frecuentes.

Pensamiento estratégico: Es la capacidad para detectar nuevas necesidades del negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

Cosmopolitismo: Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero.

Relaciones Públicas: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

II.2.6 Detección de Necesidades de Formación

Según Chiavenato (2000) la determinación de las necesidades de capacitación corresponde a la primera fase del proceso cíclico de la capacitación. Se dice que es un proceso cíclico porque se repite de manera indefinida. Considerando este concepto la determinación de las necesidades de capacitación conforman el diagnóstico de las actividades que la organización debe preparar para su personal según las necesidades o requisitos.

En el siguiente gráfico, se observa las partes que integran el concepto de necesidades de capacitación, el cual es el resultado de la exigencia del cargo en relación al desempeño demostrado por el ocupante del puesto.

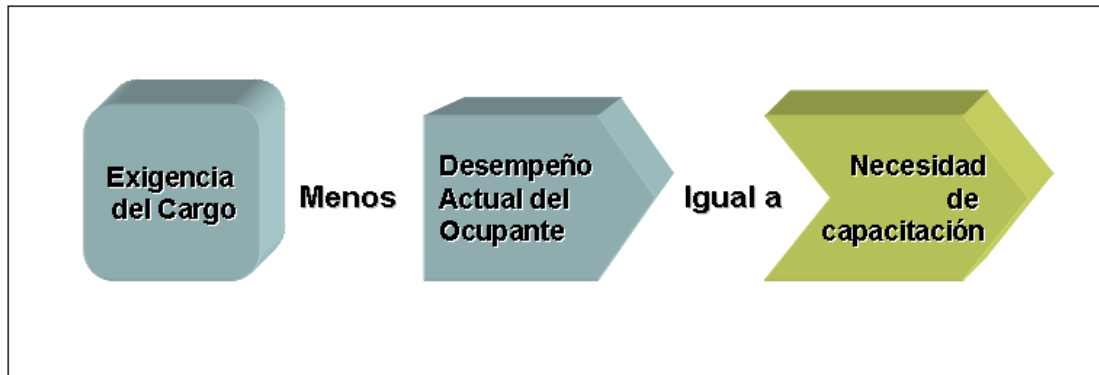


Gráfico 12. Concepto de Necesidad de Capacitación. Adaptado de Chiavenato (2000).

La detección de necesidades de formación (DNF), es un proceso mediante el cual los trabajadores y trabajadoras pueden determinar los ámbitos de conocimientos y acción en los cuales pueden mejorar e incrementar su rendimiento. (PDVSA, 2008)

Este procedimiento es generalmente aplicado para diagnosticar las necesidades propias de cada persona a fin de desarrollar competencias que permitan lograr un desempeño laboral acorde al puesto de trabajo.

El DNF es un proceso que facilita la identificación de los ámbitos de conocimiento o acción que son requeridos por los trabajadores para mejorar su capacitación y desarrollar su educación formal, a corto y mediano plazo.

Las dimensiones de formación que identifica el DNF son:

- Saber (Conocimientos)
- Poder Hacer (Habilidades)

- Querer Hacer (Actitudes)
- Saber ser (Convivir)

PDVSA (2008) señala que el DNF se fundamenta en:

- a) La organización: Se deben tomar en cuenta los planes estratégicos de la empresa, metas y procesos de cada organización.*
- b) Los puestos/Roles: Es necesario conocer las tareas que se efectúan en cada puesto de trabajo.*
- c) El trabajador: Debe identificar los conocimientos y habilidades que se requieran para el campo que desempeña.*

De nuevo se observan estos tres elementos los cuales están estrechamente relacionados con otros procesos de recursos humanos como los son las esperadas evaluaciones de desempeño laboral.

Dentro de las principales fortalezas del proceso del DNF, que PDVSA (2008) considera en sus procesos de detección encontramos:

- *Facilita la identificación de acciones de formación de los trabajadores y trabajadoras, estableciendo como mínimo cinco (05) acciones de formación, distribuidas así: 02 acciones de formación técnica, 01 acción de formación ciudadana, 01 acción de formación genérica y 01 formación habilitante, esto contribuye a superar las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes.*
- *Facilita un mecanismo seguro y confiable para elaborar los respectivos planes de formación de los trabajadores (as) que inclinen en la formación integral.*

- *Se vinculan las distintas áreas de formación con las distintas áreas del conocimiento.*
- *Permite a los trabajadores, supervisores y asesores de recursos humanos promover la ejecución de acciones de formación y comparar el plan de formación Versus su ejecución.*
- *Fomenta la participación activa y corresponsable de todo el personal.*

II.2.6.1 Participación de los Supervisores en los Ejercicios del DNF

Para PDVSA (2008) el papel de los supervisores es relevante dentro de los procesos de detección de necesidades funcionales, es por ello que ha definido la forma como se involucrarán en el proceso.

- a) Conjuntamente con los trabajadores, validarán y establecerán la prioridad de las acciones de formación.*
- b) Aprobarán y seleccionarán la modalidad de formación (presencial, a distancia y mixta).*
- c) Planificarán las fechas probables de la ejecución de las acciones de formación.*
- d) Establecerán el nivel de educación formal según el caso.*
- e) Describirán los resultados que se esperan obtener con las acciones de formación en términos de mejoras en los procesos operacionales y administrativos.*

En este proceso es importante la relación trabajador-supervisor, y que el proceso de comunicación se realice de manera bidireccional a fin de alcanzar los objetivos planteados.

II.2.7 Análisis, Descripción y Documentación de Puestos

Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado análisis, descripción y documentación de puesto en el que se estudia con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol. Tal como lo describe Alles (2006) es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

En este sentido Arias y Heredia (2006) definen el análisis de puestos como un método lógico general que consiste en desmenuzar un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas. Es por esto que en este análisis se estudian básicamente las tareas realizadas en el puesto.

II.2.7.1 Partes del Análisis, Descripción y Documentación de Puestos

Generalmente la matriz del análisis, descripción y documentación de puestos incluye las siguientes partes según lo descrito por el autor anteriormente citado:

1. La identificación: Consiste en describir datos como: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura organizacional, nombre del

puesto inmediato, supervisor, nombre de los puestos que dependen de el, salario asignado.

2. La descripción: Comprende las tareas efectuadas en el puesto. Consta de dos partes: descripción general y descripción específica.
3. Los requerimientos: En este apartado se describen los requisitos básicos para desempeñar con éxito el puesto.
4. Responsabilidad: Se incluyen las áreas bajo su obligación.
5. Condiciones: Se incluyen aquí tres aspectos trascendentes como: ambiente físico, esfuerzo, y riesgos de trabajo.

Cualquiera que sea el formato estandarizado que se utilice en este proceso es importante realizar un llenado minucioso y adecuado de sus partes, ya que este será la base o el cimiento para la captación de nuevos talentos en la organización.

II.2.7.2 Momentos del Análisis, Descripción y Documentación de Puestos

Alles (2006) indica que este proceso tiene tres momentos: la entrevista con el ocupante del puesto, el análisis de la información, la cual debe ser confirmada con la persona que ocupa el puesto y con su supervisor jerárquico, y la etapa final, que es la descripción del puesto. Estos tres momentos podemos resumirlos en el gráfico siguiente:

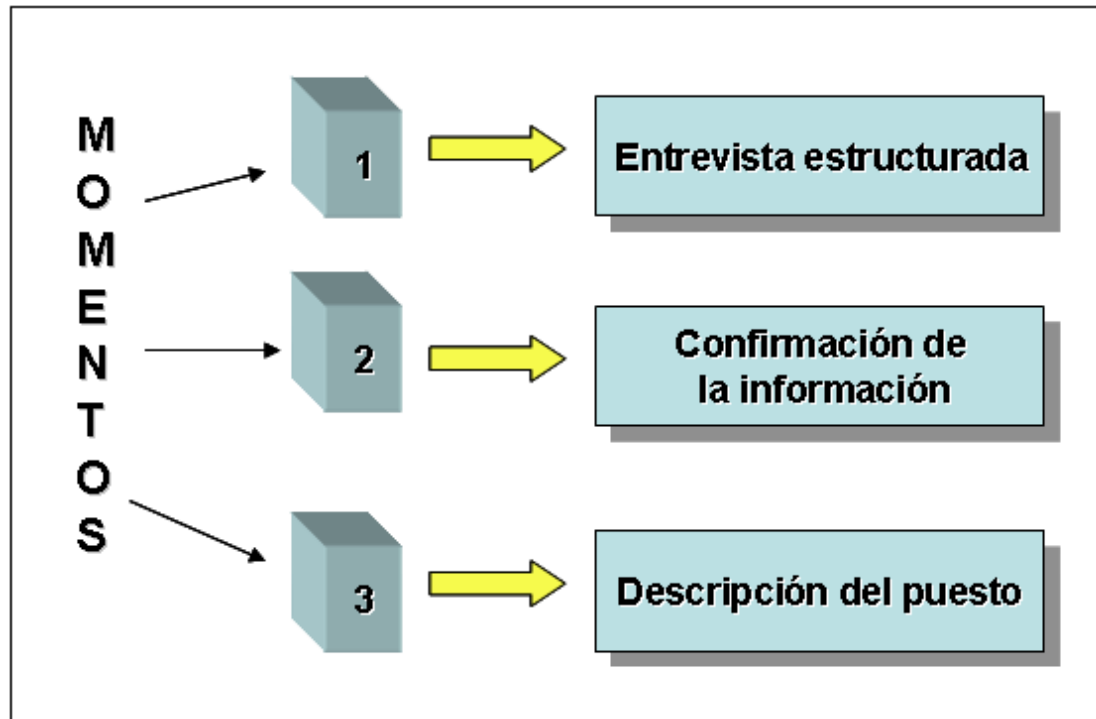


Gráfico 13. Tres momentos. Análisis y Descripción de Puestos. (Alles, 2006)

En los tres momentos descritos, no se hace referencia a las personas que ocupan los puestos, solo se brinda información sobre las actividades realizadas en el puesto, responsabilidad, autoridad y relaciones con otros puestos, todo lo relacionado con la posición en sí.

II.2.7.3 Beneficios del Análisis, Descripción y Documentación de Puestos

Este tipo de ejercicios, son vitales para las organizaciones, dado que contribuyen con la detección de brechas entre lo requerido por el puesto y el desempeño actual. Entre los beneficios mas importantes descritos por Alles (2006) se mencionan:

- *Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.*

- *Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.*
- *Formar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción del puesto.*
- *Define rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.*
- *Es vital en los planes de sucesión.*
- *Puede usarse para analizar los flujos de información de la compañía.*

Por lo anteriormente expuesto, para toda organización es imprescindible contar con los manuales de descripción de puestos a fin de que los trabajadores y trabajadoras tengan una orientación adecuada de las actividades para la cuales fueron contratados.

Arias y Heredia (2006) describen otros posibles usos que se le puede dar al análisis de puestos:

- *Reclutar a miembros potenciales.*
- *Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos a satisfacer un puesto.*
- *Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.*
- *Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.*
- *Establecer planes de carrera.*
- *Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.*
- *Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.*

- *Eliminar duplicidad en el trabajo.*
- *Coordinar las tareas de los diversos puestos.*
- *Evitar riesgos de trabajo.*
- *Establecer sistemas de incentivos a la productividad.*
- *Determinar monto de las fianzas y seguros.*
- *Establecer tipos de supervisión necesarias.*
- *Base para efectuar auditorías integrales.*

La alta gerencia debe conocer los aspectos citados, y considerar el valor agregado que puede dar al proceso de recursos humanos un adecuado ejercicio de análisis, descripción y documentación de puestos de la organización.

II.2.8 Evaluación de Desempeño por Competencias

Chiavenato (2002) define la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. En este sentido es la forma en que se mide el desempeño laboral y si el trabajador cumple con el perfil esperado.

También recibe otros nombres como evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual. Es una herramienta valiosa dentro de actividad administrativa actual. Constituye una herramienta que permite determinar problemas de supervisión y gerencia, constituye un proceso dinámico que permite evaluar los problemas de entrenamiento del personal y la adecuación de las personas en los cargos desempeñados.

La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas de recursos humanos, tal como se describe en el gráfico que se presenta a continuación:

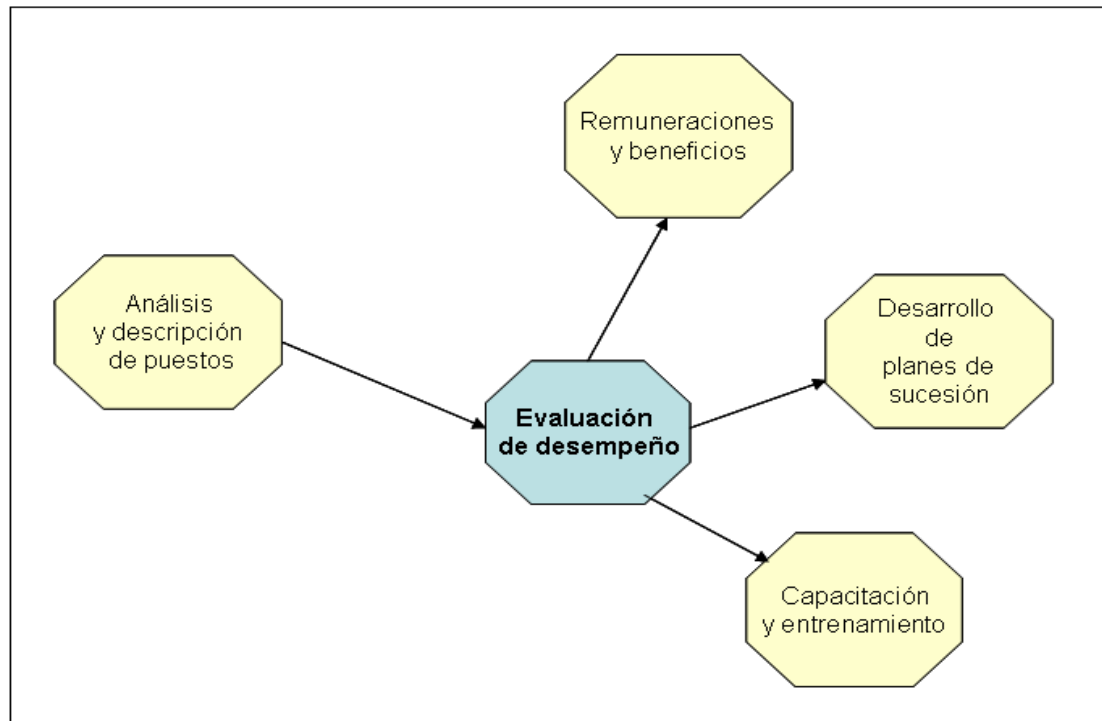


Gráfico 14. Relación entre Subsistemas. (Alles, 2006)

Según lo expresado por Alles (2006) una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Por ello es indispensable considerar la adecuación persona-puesto, dado que a partir de este análisis se puede evaluar efectivamente el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento requerido según cada caso.

La evaluación de desempeño presenta ventajas como las siguientes, las cuales son descritas por Alles (2006) en su obra Dirección estratégica de Recursos Humanos, estas son:

- Mejora la actuación futura de las personas.

- Mejora los resultados de la empresa.
- Detecta las necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al colaborar un desempeño favorable y a involucrarse con los objetivos de la empresa.

Aún en épocas de crisis las empresas deben realizar por lo menos una evaluación de desempeño anual o semestral a fin de validar la actuación de sus trabajadores y trabajadoras. Sobre esto la autora citada anteriormente describe tres momentos en el análisis de la gestión o el desempeño de una persona el cual esta supeditado por tres momentos distintos:

- a) Una etapa inicial de fijación de objetivos.
- b) Etapas intermedias o de evaluación de progreso.
- c) Al final del periodo o evaluación final de evaluación de resultados.

En la primera etapa mencionada y a través de una reunión el empleador fija los objetivos que deberá cumplir y el periodo de tiempo en el que se evaluará el desempeño. Posteriormente, en una etapa intermedia, trimestral o semestralmente, el personal se someterá a una reunión de progreso para medir el desenvolvimiento durante este tiempo, y su avance en relación al comportamiento o conductas observadas. Finalmente, la evaluación final de resultados.

Es importante considerar, que en el caso de que la persona reporte durante este periodo a dos o más jefes, la evaluación debe hacerse segmentada y quedar soportadas por escrito tanto la evaluación como la retroalimentación de cada una de estas evaluaciones.

Chiavenato (2002), nos aclara que el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional, y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de varios factores que influyen bastante. Si observamos el gráfico presentado a continuación observaremos los principales factores que afectan el desempeño del cargo:

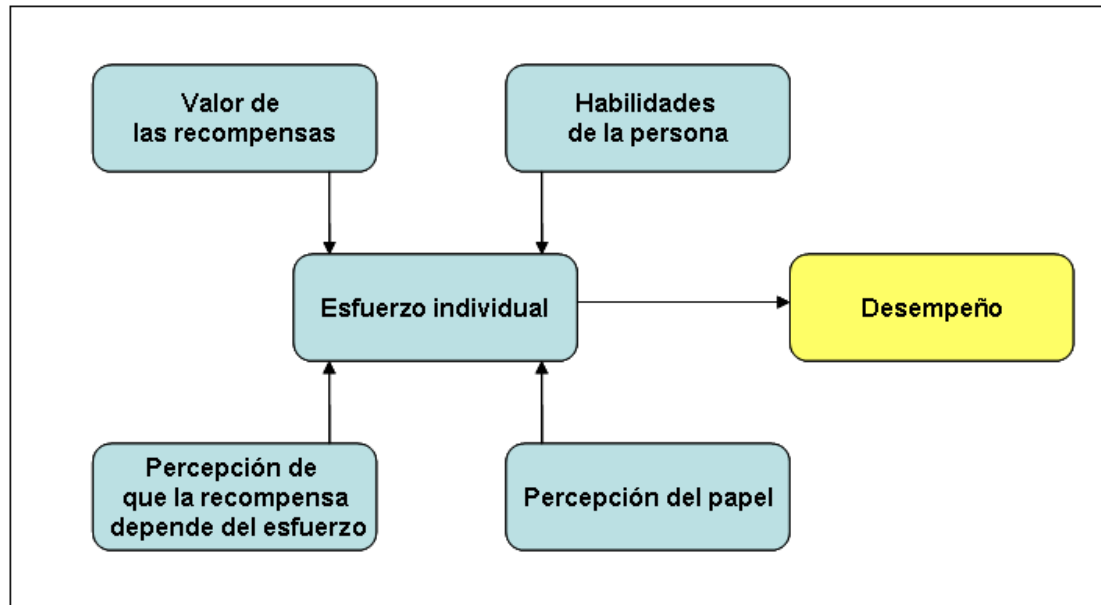


Gráfico 15. Principales Factores que Afectan el Desempeño del Cargo.
Adaptado de Chiavenato (2002)

El esfuerzo por conseguir los objetivos asignados está directamente relacionado con las recompensas que el trabajador espera recibir u obtener de la empresa para la cual trabaja. También está relacionado con las capacidades y habilidades de cada persona, de la definición de su puesto de trabajo y la percepción que este tenga.

II.2.8.1 Pasos de una Evaluación de Desempeño

Conviene examinar los pasos mínimos requeridos para realizar una evaluación de desempeño, tal como lo expone Alles (2006):

- a) Definir el puesto utilizando el análisis y descripción del puesto.
- b) Evaluar el desempeño en función del puesto y utilizar criterios objetivos de evaluación.
- c) Retroalimentación, comentar el desempeño y progresos del subordinado.

II.2.8.2 Evaluar Desempeño en Gestión por Competencias

Como ya se ha explicado anteriormente la empresa debe evaluar el desempeño considerando el puesto. En este sentido, Alles (2006) agrega que si la empresa trabaja con el esquema de competencias evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición.

Para poder aplicar una evaluación de desempeño de este tipo la empresa debe contar con un perfil por competencias, con un catálogo o diccionario de competencias y uno de comportamientos asociados a las competencias. Generalmente se coloca en la evaluación la competencia y el comportamiento esperado, se expresa en una escala del 1 al 5 el nivel según el evaluado y según el evaluador y sus respectivos comentarios.

La autora citada anteriormente considera los criterios:

- a) Excepcional.
- b) Destacado.
- c) Bueno.
- d) Necesita mejorar.
- e) Resultados inferiores a los esperados.

El formato debe ir firmado por el evaluado, evaluador y jefe directo del evaluador. Este tipo de evaluaciones permite realizar ejercicios objetivos.

En este contexto, Chiavenato (2002) explica que la evaluación de desempeño bajo esta óptica adquiere un sentido más amplio, pues considera aspectos como:

- a) Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades.
- b) Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
- c) Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza.
- d) Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como para trabajar en equipo.

Esto significa varias cosas, primero que las empresas que funcionan actualmente deben empezar a trabajar bajo estos nuevos esquemas, segundo deben analizar sus puestos y por último que establecer las competencias por criterios o categorías, tal como lo describen los autores.

Es importante aclarar en este apartado que PDVSA (2008) ha establecido los siguientes tipos de competencias:

- a) Competencias técnicas: conjunto de actividades, habilidades y destrezas que, asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina son necesarias para realizar el correcto desempeño del trabajo.

b) Competencias genéricas: conocimientos, habilidades o destrezas de carácter general, transversal.

c) Competencias habilitantes o complementarias: son aquellas que ayudan a desarrollar y optimizar de una mejor manera la competencia técnica.

d) Competencias ciudadanas: son aquellas que le otorgan al ser humano la posibilidad de actuar en su ámbito social, dentro del marco cívico y con apego de los principios morales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

e) Competencias industriales o artesanales: esta determinada por la habilidad y destreza requerida para desempeñarse en algunos oficios requeridos por la industria, los cuales deben estar certificados por organismos nacionales e internacionales. Por ejemplo: soldadores, espacios confinados, encualladores.

A pesar de los esfuerzos realizados por PDVSA, todavía no han podido aplicar este tipo de evaluación de desempeño por competencias, sin embargo, en el año 2008 la Gerencia de Recursos Humanos efectuó un ejercicio de evaluación de desempeño.

II.3 Bases Legales

Las Bases legales de esta investigación involucran dos elementos fundamentales como lo son: El Decreto N° 2.184, mediante el cual se establece el acta constitutiva y los estatutos de la empresa estatal petróleo de Venezuela sociedad anónima (PDVSA), la cual según la gaceta oficial N° 37.588 de fecha 10 de Diciembre de 2002. Decreto N° 2.184, donde se

reforma el artículo 2° del decreto N° 1.313 de fecha 29 de Mayo de 2001, en estas leyes se manifiesta el marco legal de la empresa.

También es importante mencionar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999), la cual ha considerado el impacto de la actividad petrolera en el entorno social del país. El Artículo 03 señala “El estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad...”; de esta manera también aclara “La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines”.

Conviene destacar el artículo 144 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el cual se define el proceso de recursos humanos dentro de la administración pública, tal como se cita “La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la administración pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social”.

En la Ley de estatuto de la función pública (2002), en su artículo 40 se definen las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos para ejercer sus cargos, textualmente expresa “El proceso de selección de personal tendrá como objeto garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la administración pública, con base en las aptitudes, actitudes y competencias, mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes posean los requisitos exigidos para desempeñar los cargos, sin discriminaciones de ninguna índole”.

Otro artículo de esta misma ley que debe considerarse es el artículo 63, en el cual se describe la importancia del proceso de educación y adiestramiento del personal para un óptimo desempeño de sus funciones, indica que “el desarrollo del personal se logrará mediante su formación y

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

La ley orgánica del trabajo en su artículo 245, citada por Garay (2001) establece que “Los patronos que ocupen mas de doscientos (200) trabajadores deberán sostener becas para seguir estudios técnicos, industriales o prácticos relativos a su oficio...” por lo cual es un derecho de los trabajadores que el patrono contribuya en el desarrollo profesional que le permita al trabajador o trabajadora un mejor desempeño en el cargo que ocupa.

Por lo antes expuesto se considera de interés el conocer estas leyes durante la realización del trabajo de investigación, dado que el desarrollo del talento humano a través de la capacitación oportuna del personal es parte fundamental de la administración de personal de las empresas que mueven la economía de un país, y que se rigen por las leyes de la República donde realizan sus operaciones. Particularmente PDVSA luego de la contingencia por la que se vio afectada a finales del año 2002 y principios del año 2003, ha tenido que tomar la responsabilidad de preparar y capacitar adecuadamente al personal que labora en la principal industria de de Venezuela.

II.5 Sistema de Variables

La estructura de la investigación considera el sistema de variables. Sabino (2002) define una variable como cualquier característica o cualidad

de la realidad que es susceptible a asumir diferentes valores. Un sistema de variables permite describir, analizar y explicar o hasta indicar las cualidades o características que fluctúan en el fenómeno o hecho a estudiar. Son la expresión concreta del problema. Se establece entonces de la anterior definición que el sistema de variables permite interrelacionar las variables consideradas en una investigación a fin de evaluar sus rasgos, para este trabajo se identificaron las variables, usando un cuadro de variables donde se realizó la conceptualización y operacionalización de estas.

Cuadro 2. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de gestión por competencias para el personal de Gerencia de Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur, que incida en el desempeño laboral de sus trabajadores.			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Variable 1: Gestión por Competencias</p> <p>Conceptualización: Es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos el cual a través de la definición de las brechas de conocimiento del individuo, le proporciona los recursos para adquirirlas, potenciarlas y desarrollar las competencias requeridas que ofrecen valor añadido a la empresa. (Alles, 2005)</p> <p>Operacionalización: Proceso a través del cual se identifican conductas determinadas que llevan a cabo los individuos con éxito, considerando el perfil del puesto y las necesidades de formación para el puesto.</p>	Gerencial	<p>Conoce la misión</p> <p>Conoce la visión</p> <p>Conoce los objetivos</p> <p>Sabe cuales son las metas</p> <p>Considera que puede alcanzar las metas</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
	Gestión de Recursos Humanos	<p>Aplica la empresa el Análisis y descripción de puestos</p> <p>Se ajusta a los requerimientos de la organización la Detección de necesidades de formación</p>	<p>6,7,8</p> <p>9,10, 11,12, 13,14, 15,16, 17,18, 19</p>

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Variable 2:</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Conceptualización: Es el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus actividades, rasgos, y por la forma en que persigue su papel, este rendimiento varia según su esfuerzo, habilidades y direccionalidad en que se realice. (Tyson y York , 2004)</p> <p>Operacionalización: Es el proceso de identificación del tipo de motivación que mueve al individuo a realizar sus actividades con éxito.</p>	<p>Motivación</p>	<p>Tipo de motivación presente en los individuos que conforman la Gerencia Operaciones de Datos:</p> <p>Automotivación</p> <p>Por Logro</p> <p>Por Afiliación</p> <p>Por Poder</p>	<p>20</p> <p>21,22, 23,24, 25</p> <p>26,27, 28,29</p> <p>30</p>

Fuente: (Autor, 2009)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

Durante el proceso de investigación, es necesario que los resultados relacionados con el tema de estudio contengan características de objetividad, validez y confiabilidad, en tal sentido es importante establecer los métodos o procedimientos metodológicos que se aplican para responder las interrogantes planteadas en este estudio.

En el marco metodológico se incorporaron los procedimientos más apropiados para recopilar, analizar y presentar los datos. En este sentido, se expresan tópicos relacionados con el tipo de estudio y el diseño de la investigación, según los objetivos planteados

III.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio referido a un Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, de PDVSA División Centro Sur, esta investigación se corresponde con la de un estudio que se enmarca dentro de un proyecto factible, el cual es definido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones

o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (UPEL, 2006, p. 21)

En este orden de ideas Balestrini (2002) destaca que el proyecto factible consiste en una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional. Debe señalarse que el estudio se dividió en tres grandes etapas: en la primera se realizó un diagnóstico de la situación existente en la realidad objeto de estudio, que determinó las necesidades presentes dentro de la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur y la cual justificó el diseño del modelo de formación a través de las competencias. En la segunda etapa del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se diseñó el modelo de gestión por competencias propuesto, donde se intentó dar respuesta al problema inicialmente planteado en la gerencia estudiada. Y en la tercera etapa se elaboró el estudio de factibilidad en el cual se estableció la posibilidad de implementar el Modelo de Gestión por Competencias en la Gerencia Operaciones de Datos.

Díaz y Sosa (2006) considera que los proyectos factibles comprenden cinco etapas que son: diagnóstico, elaboración del proyecto, estudio de factibilidad, ejecución o puesta en marcha del proyecto y evaluación del proyecto. En relación a la fase diagnóstica, se aplicó una investigación de tipo descriptiva, dado que en la investigación se estudiaron las características específicas de la población a través de variables y las posibles relaciones que existieron entre ellas. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2004) señalan que en los estudios descriptivos “se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”. (p. 118) Para Arias

(2006) “los estudios descriptivos caracterizan un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 22)

III.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es la planificación y la estrategia con la que se contó para lograr los objetivos de la investigación. Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2004) destacan que el diseño de una investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere.

Es oportuno destacar que el presente trabajo se trata de un estudio de campo, debido a que la información se levanto en el lugar donde se ubica la gerencia estudiada. Según lo descrito en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales una investigación de campo es un análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (UPEL, 2006)

El estudio fue de tipo transeccional, lo que Hernández, Fernández y Baptista (2004) definen como aquellos estudios que *“recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”*. (p. 270)

Los pasos metodológicos que se siguieron para lograr el objetivo general, y cumplir los objetivos específicos fueron los siguientes:

1. Investigación teórica del problema, lo que permitió localizar los diferentes tópicos relacionados con el tema de estudio y conformar el

marco teórico de este trabajo de investigación. Se revisó el material previamente seleccionado de investigaciones afines, con el objeto de fundamentar teóricamente el estudio.

2. Recolección de datos. Se realizó a través de los siguientes pasos:
 - a. Definición de la población y muestra.
 - b. Operacionalización de las variables.
 - c. Elaboración del instrumento.
 - d. Determinación de la confiabilidad del instrumento, aplicando una prueba piloto y utilizando el coeficiente del Alfa de Cronbach.
 - e. Validación del instrumento a través de juicio de expertos.
 - f. Elaboración de la versión final del instrumento, con las recomendaciones sugeridas y se aplicó el instrumento a la muestra en estudio.

3. Recolección, interpretación y análisis de los resultados.
 - a. Se recolectaron los datos y se agruparon los resultados por número de ítems.
 - b. Se interpretaron cada uno de los ítems de acuerdo a las frecuencias absolutas y relativas obtenidas.
 - c. Análisis de los resultados a través de gráficos.

4. Elaboración de la propuesta: Modelo de Gestión por Competencias, tomando en cuenta las necesidades de adiestramiento detectadas en la Gerencia Operaciones de Datos, de PDVSA División Centro Sur.

5. Evaluación de la factibilidad técnica, económica y social del Modelo de Gestión por Competencias.

6. Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

III.3 Población

Balestrini (2002) describe la población como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. La población está representada por los elementos, personas o cosas relacionadas con la investigación que se desea realizar y constituye la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quieren indagar, todo lo que concuerda con lo que el investigador desea examinar.

En la presente investigación la unidad de análisis objeto de observación o estudio, estuvo conformada por todo el personal que labora en la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur. Todos ellos constituyen la población o universo de estudio para la investigación planteada, para la cual se generalizarán los resultados.

Es importante destacar, que la población o universo de estudio en la investigación, quedó constituida por 25 trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur que conforman el total de la fuerza laboral de esta gerencia para el año 2009.

Namakforoosh (2007), indica que si el tamaño de la población es pequeño (manejable) debe ser tomado como un censo. Es por ello que en la presente investigación se consideran todos los miembros de la población que integran la Gerencia Operaciones de Datos de PDVSA División Centro Sur (Cuadro 3)

Cuadro 3. Distribución de la Población

Departamento	Cargo	Profesión
Gerencia	Gerente Operaciones de Datos	Ing. de Sistemas
Memoria Corporativa (MC)	Supervisor MC	Ing. Electrónica
	Analista Procesos Técnicos	Ing. Electrónica
	Analista Atención a Usuarios	TSU. Informática
	Analista Atención a Usuarios	Lic. En Educación
	Analista Procesos Técnicos	TSU. Minería
Soporte a Flujos de Trabajo (SFT)	Supervisor SFT	TSU. Informática
	Analista Aplicaciones Especializadas	Ing. en Petróleo
	Analista Aplicaciones Especializadas	Geólogo
	Analista Desarrollo de Competencias	Ing. de Sistemas
	Analista Proyectos Especiales	Ing. en Informática
	Analista Proyectos Especiales	Ing. Geólogo
Manejo del Dato (MD)	Supervisor MD	Ing. en Sistemas
	Analista Mayor Procesos Técnicos	Ing. de Petróleo
	Analista Calidad del Dato	TSU. Geología/Minas
	Analista Calidad del Dato	Ing. en Petróleo
	Analista Calidad del Dato	TSU. Informática
	Analista Calidad del Dato	TSU. Informática
	Analista Calidad del Dato	TSU. Geología/Minas
	Analista Calidad del Dato	Ing. en Petróleo
	Analista Calidad del Dato	TSU. Geología/Minas
	Analista Calidad del Dato	TSU. Computación
Control y Gestión (CYG)	Supervisor CYG	TSU Petróleo
	Analista Gestión Administrativa	Lic. Contaduría
	Analista Gestión Financiera	Lic. Administración

Fuente: Informe de Caracterización de la Fuerza Laboral de la Gerencia Operaciones de Datos (PDVSA, 2009)

III.4 Técnicas e Instrumentos Para la Recolección de Datos

La técnica aplicada para obtener la información requerida en este trabajo de investigación fue la encuesta. Arias (2006) define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.

En cuanto al instrumento de recolección de datos, Arias (2006) lo ha definido como cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, o registrar o almacenar información. Es por esto que todo proceso de investigación amerita la aplicación de un instrumento adecuado. La recolección de información efectuada durante este trabajo de investigación se realizó a través de la aplicación de un cuestionario, el cual es el instrumento más utilizado para recolectar datos. Hernández, Fernández y Baptista (2004) lo definen como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Es importante destacar que el cuestionario aplicado estuvo formado por preguntas cerradas o de alternativas fijas. Sabino (2002) indica que este tipo de preguntas formalizan más el cuestionario, pues en ella solo se otorga al entrevistado la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles.

El cuestionario se consideró idóneo para este estudio, por lo que se utilizó para la recolección de los datos en esta investigación, su selección obedece al conjunto de ventajas y de cualidades que lo hacen un instrumento asequible y práctico para la recolección de información.

En la apreciación de Sabino (2002) el cuestionario se considera un instrumento indispensable, contestado, llenado, directamente por la persona que suministra la información, esto con el apoyo o supervisión de una persona especializada. Un cuestionario es un instrumento sencillo en el que se emplea lápiz y papel, mediante el cual el sujeto proporciona información importante para el investigador. Esto transforma el cuestionario en un instrumento relativamente económico y fácil de aplicar.

Es importante destacar que el cuestionario aplicado es de elaboración propia del autor y toma en consideración las variables descritas en el Cuadro 2 de Operacionalización de las Variables. El método empleado en la redacción de las preguntas del instrumento es de escalamiento tipo Lickert,

el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2004) consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Cada sujeto elige uno de los cinco puntos de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico. El cuestionario constó de 30 ítems, en forma de preguntas cerradas, aplicando las escalas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca. Los ítems se codificaron de la siguiente manera: **siempre** se le asignó el número cinco (5), **casi siempre** el número cuatro (4), **a veces** el número tres (3), **casi nunca** el número dos (2) y **nunca** el número uno (1). (Anexo A)

III.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento

III.5.1 Validez

El instrumento de recolección de datos debe ser válido y confiable. Según Sabino (2002) la validez de un instrumento se evidencia cuando este mide lo que se propone medir. En lo que se refiere a las cualidades técnicas es importante destacar la validez del contenido, por lo cual es necesario que el instrumento examine, contenga y sea representativo de los distintos aspectos que se van a evaluar.

Arias (2006) señala que la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación, es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o medir. Para medir la validez del instrumento aplicado se determinó la validez del contenido a través de la técnica a juicios de expertos. En la validez total del instrumento se evaluaron los criterios de coherencia, claridad y pertinencia de cada ítem a partir de un instrumento diseñado para tal fin.

Es oportuno indicar que para la aplicación de la validez a través de juicio de expertos se escogieron a tres profesionales: dos expertos en gerencia y una especialista en metodología de la investigación, quienes realizaron la revisión del instrumento según los criterios establecidos, dejando en acta de revisión su validación y registro de observaciones realizadas. (Anexo B)

III.5.2 Confiabilidad

Sabino (2002) señala que es confiable una escala cuando produzca constantemente los mismos resultados al aplicarlo a una misma muestra, por lo antes expuesto, se afirma que un instrumento será confiable de acuerdo al grado de uniformidad con que este cumpla su función dentro de un proceso de investigación. Existen diversos métodos para medir la confiabilidad, todos aplican formulas y producen coeficientes de confiabilidad que van de 1 a 0, el primero para un máximo de confiabilidad y el segundo para una confiabilidad nula.

Para medir el grado de confiabilidad se aplico el Alfa de Cronbach, el cual se conoce como el índice de consistencia interna. Si su valor es cercano a la unidad se trata de un instrumento fiable y por consiguiente hace mediciones estables y consistentes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004)

Hernández, Fernández y Baptista (2004) define el método de Alfa de Cronbach a través de dos procedimientos, para esta investigación se aplicó este índice **sobre la base de la varianza de los ítems**, el cual toma la siguiente fórmula para su cálculo:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[\frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2x} \right]}$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach.

N = Número de ítems.

S^2 = Varianza de cada ítem.

$S^2(Y_i)$ = Sumatoria de la varianza de los ítems.

S^2_x = La varianza de toda la escala. (Varianza total)

Para llevar a cabo la confiabilidad se aplicó una prueba piloto, determinada por el 10% del tamaño de la población, el cual aproximadamente es igual a tres (3) trabajadores de la población total. Es importante resaltar que Balestrini (2002) señala que la prueba piloto establece la validez y fiabilidad de los instrumentos empleados, para así redefinirlos y reafinarlos para que sean aptos para obtener los datos en relación al problema estudiado.

Por su parte, Arias (2006) define la prueba piloto o sondeo preliminar cómo la aplicación del instrumento a un pequeño grupo que no forma parte de la muestra, pero que se considera equivalente en cuanto a sus características a la muestra original. Esto con la finalidad de establecer la validez, corregir cualquier falla y elaborar la versión definitiva del instrumento. En el caso particular de la presente investigación la prueba piloto permitió modificar y adecuar el instrumento para su aplicación final.

Una vez aplicada la prueba piloto y analizados los resultados, a través del programa estadístico SPSS versión 17.0, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,746 por lo que se considera que el instrumento tiene una confiabilidad aceptable dado que el resultado se encuentra dentro del rango así establecido, tal como lo expresa Hogan (2004) que establece que una confiabilidad en el rango de 0,70 a 0,80 es lo suficientemente buena para cualquier propósito de la investigación. (Anexo C)

Tomando en consideración los criterios descritos por los anteriores autores citados y tal como se observa en el gráfico 16, el cual muestra que el instrumento se considera con una consistencia interna adecuada, confiable y aceptable si esta dentro de los valores 0,7 a 1:

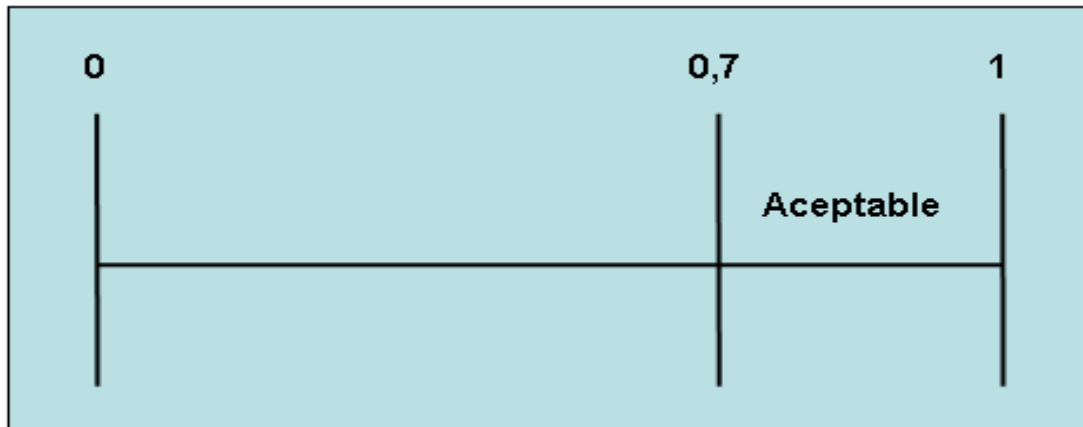


Gráfico 16. Alfa de Cronbach. (Autor, 2009)

III.6 Técnicas de Análisis de los Datos

Analizar es descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen. (Sabino, 2002) Es por esto que luego de recolectada la información se procedió a analizar los datos arrojados por el instrumento a través de la aplicación Microsoft Excel 2003. Es propicia la ocasión para señalar que este proceso es el más importante, ya que es allí donde se deben establecer las escalas confiables, que aseguren que los resultados sean claros y precisos, de tal forma que se conviertan en un aporte significativo para el trabajo de investigación.

Una vez codificados los diferentes tipos de respuestas a las situaciones planteadas en el instrumento, los datos obtenidos se analizaron en términos de frecuencia (Anexo D), utilizando la estadística descriptiva, y se representó gráficamente a través de gráficos de pastel, los cuales sirvieron como medio

para ilustrar los resultados arrojados por el cuestionario para cada uno de los ítems.

Al cuestionario se le aplicó un análisis cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2004) es una técnica empleada para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva y sistemática. Con esto se busca ilustrar el comportamiento de las variables que intervinieron en el proceso de estudio. Las categorías de análisis definidas fueron:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. A veces.
4. Casi Siempre.
5. Siempre.

III.7 Presentación, Análisis e Interpretación

A continuación se presentan en detalle el análisis e interpretación de los resultados para cada ítem:

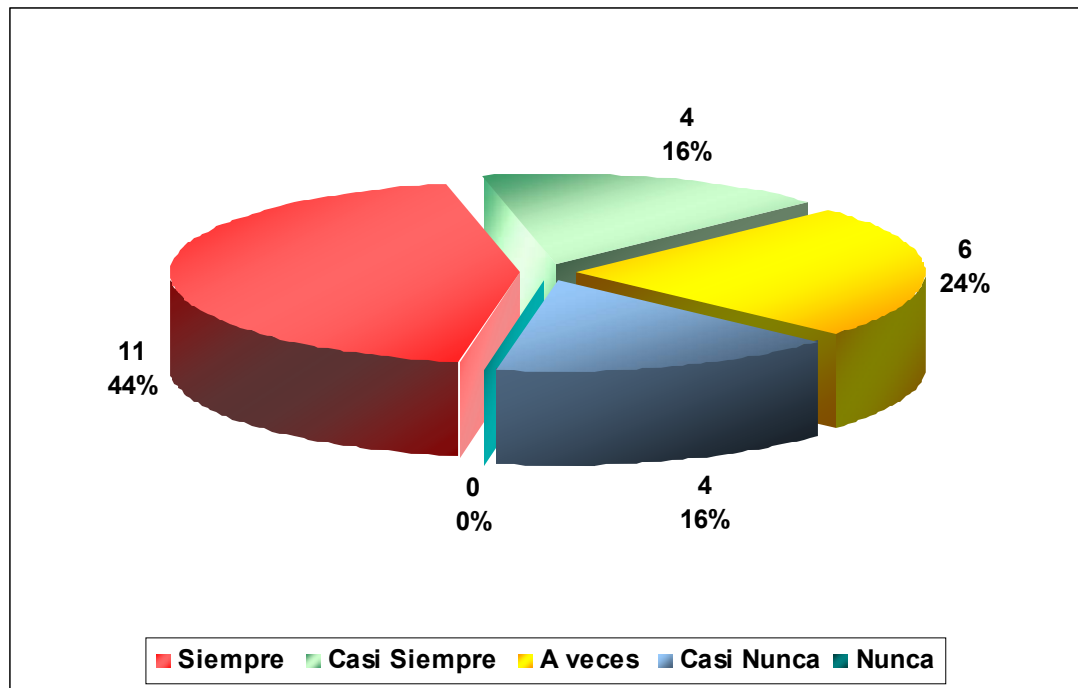


Gráfico 17. Recuerda la Visión de la Gerencia en la que Trabaja.
 Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En relación a la Visión de la Gerencia Operaciones de Datos, se pudo constatar que solo 44% de la muestra siempre la recuerda, y 16% casi nunca la recuerda. Sin embargo, 40% a veces o casi nunca recuerda la visión de la gerencia, lo que sugiere aplicar estrategias a fin de internalizar la Visión que persigue la organización, considerando que la Visión refleja lo que se espera será la organización en el tiempo.

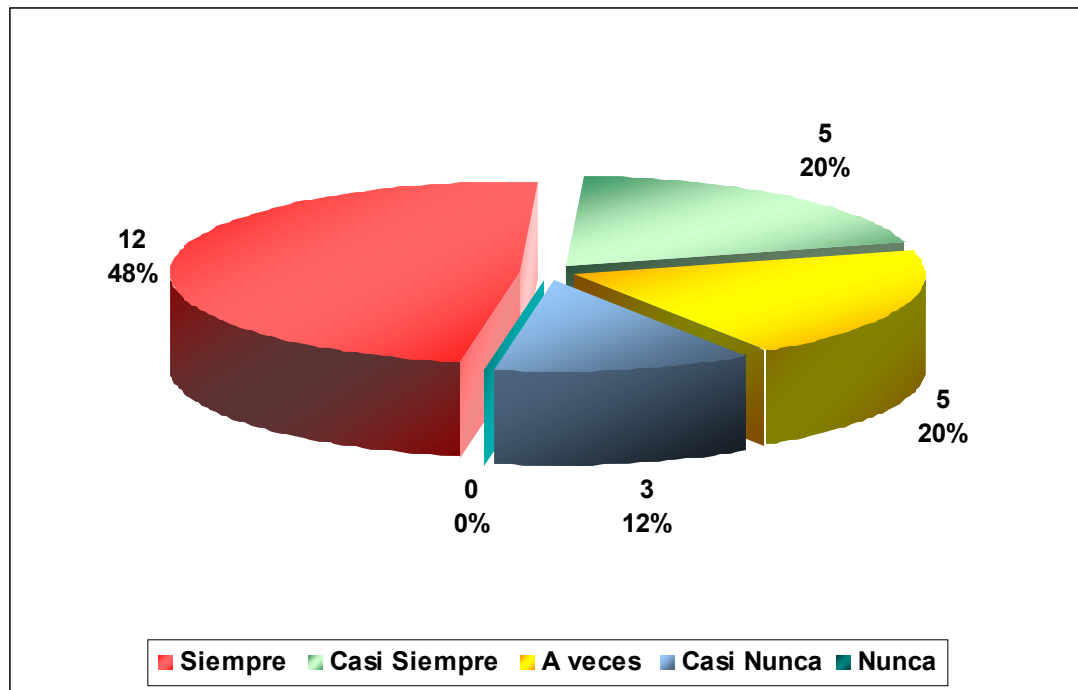


Gráfico 18. Recuerda la Misión de la Gerencia en la que Trabaja.
Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

La Misión de una empresa es la concreción en palabras de una empresa. En la población estudiada se observa que del 100% solo 48% siempre recuerda por qué y para qué fue creada la organización para la que trabaja. 20% casi siempre recuerda la Misión. Pero 32% cae en las alternativas de respuesta que denotan que a veces o casi nunca recuerdan la filosofía, valores, principios y objetivos organizacionales que trasmite la Misión organizacional. Por lo que se resalta la necesidad de divulgar internamente a través de reuniones con trabajadores la Misión, discutiéndola con cada uno de ellos, utilizando la técnica de lluvia de ideas a fin de lograr internalizar en cada uno de ellos la actividad principal de la organización, la necesidad social que se aspira satisfacer en la nueva PDVSA, los valores, y las estrategias de acción asumidas por la gerencia para contribuir con el logro de la misión.

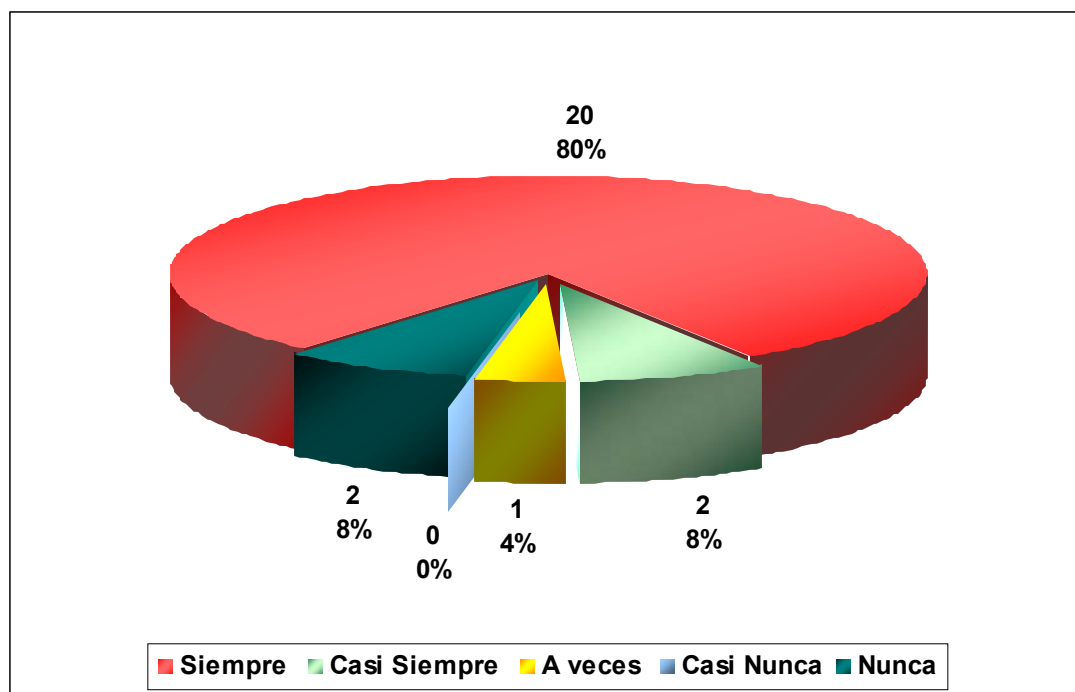


Gráfico 19. Conoce los Objetivos de su Departamento. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Se observa que el 80% de los trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos siempre conoce los objetivos del departamento para el cual trabaja, 8% se ubica en la categoría casi siempre los recuerda. Por lo que se podría resumir a continuación que los objetivos departamentales han sido divulgados correctamente e internalizados por el personal que labora en esta Gerencia. Sin embargo, en pro de lograr una mayor eficacia laboral se recomienda aplicar un método de evaluación y control de desempeño basado en competencias, el cual hace énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización a fin de alcanzar la eficacia, tal como se señaló en el Capítulo II.

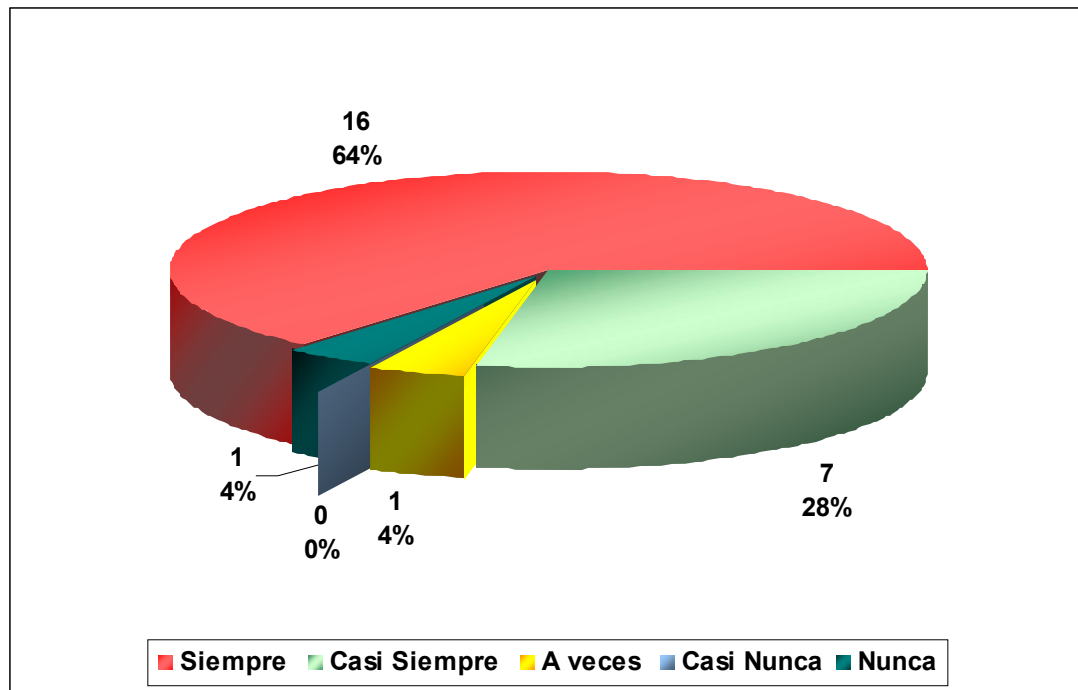


Gráfico 20. Sabe que Metas Tiene el Departamento en el que Labora.
Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

El 64% de los consultados expresa que siempre precisa cuales son las metas departamentales, y 28% casi siempre las conoce. Lo cual indica que en esta organización se ha involucrado al personal en la fijación de las metas. Las metas deben ser concretas y realistas, proporcionando un blanco específico, con un límite de tiempo y asignación de responsabilidades a cada trabajador integrante del equipo. El conocimiento de las metas departamentales debe ser considerada una oportunidad para la gerencia y líderes de la organización, desde esta perspectiva se recomienda la revisión periódica del progreso alcanzado en relación al cumplimiento de las metas, a través de la interacción supervisor-supervisado, con la finalidad de generar planes de acción oportuno, y en los casos en que se detecte el no cumplimiento de las metas, se puedan aplicar las acciones correctivas que permitan mejorar la situación.

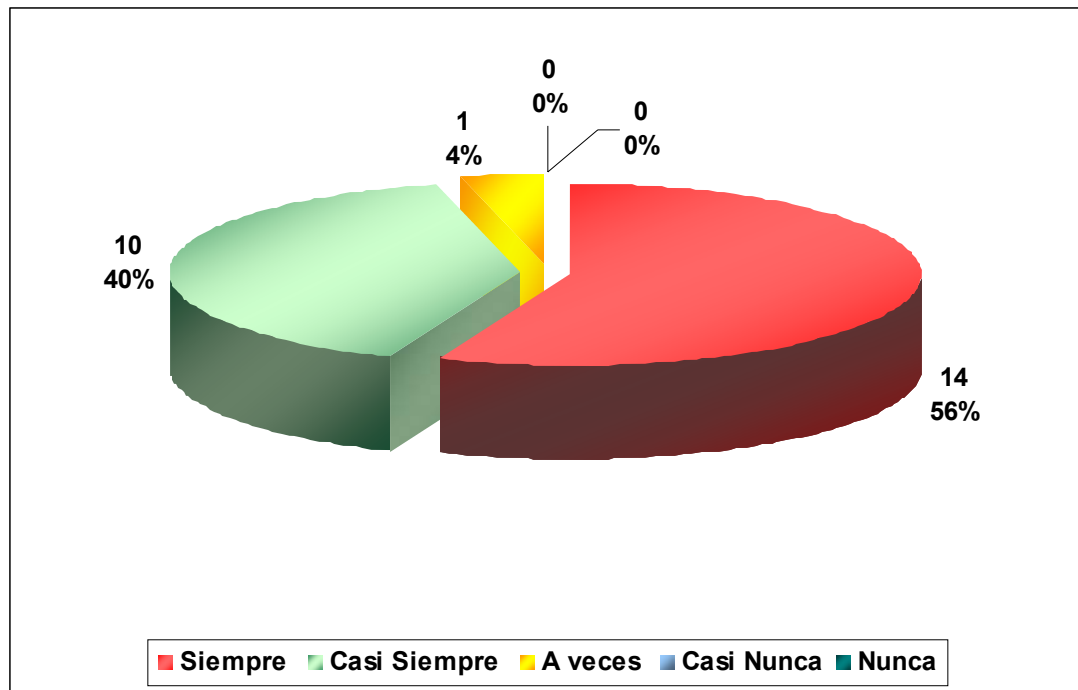


Gráfico 21. Considera Que Las Metas Establecidas Para Su Puesto Son Alcanzables. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En cuanto a este ítem se destaca que el 56% siempre considera que las metas establecidas son alcanzables. 40% opinó que casi siempre las metas pueden cumplirse. Considerando estas opiniones es importante que la gerencia mantenga motivado a los trabajadores que alcancen sus metas a través de recompensas. Sin embargo, en estos tiempos donde las finanzas de las organizaciones no son prometedoras, se deben aplicar otras estrategias no monetarias que permitan mantener motivado al personal. En este sentido sería interesante entonces establecer un plan de desarrollo de carrera y sucesión para los trabajadores que permita otorgar ascensos. Además de brindar oportunidades al trabajador de participar en estudios superiores, de cuarto o quinto nivel, que le permitan desarrollar competencias técnicas que contribuyan con su desarrollo personal y profesional.

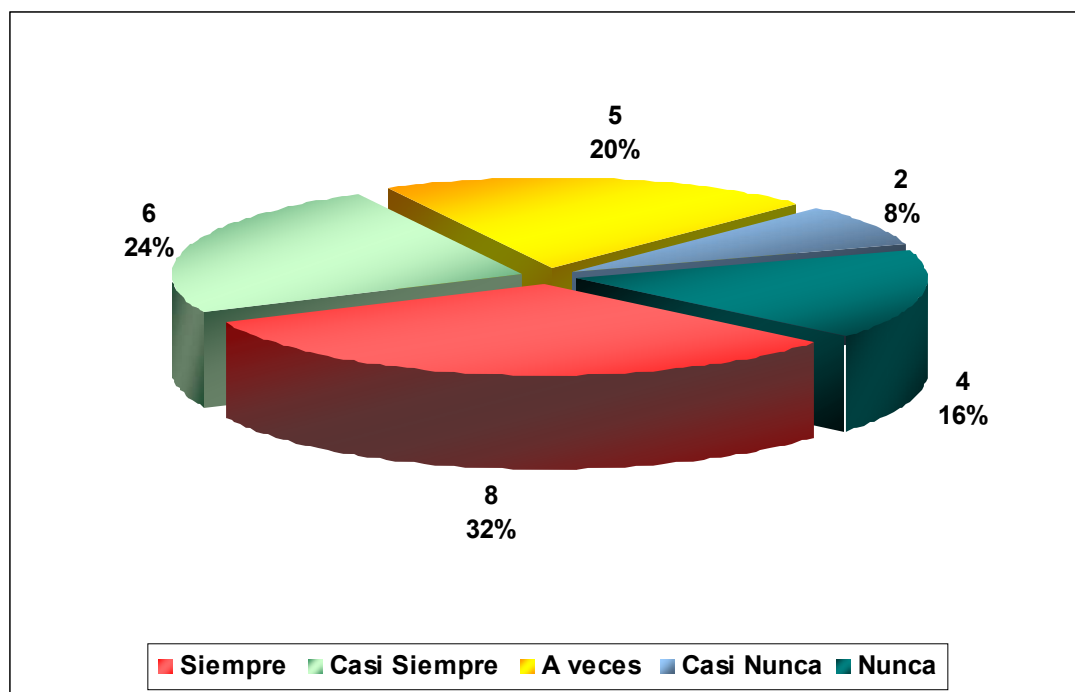


Gráfico 22. En el Inicio de la Relación Laboral la Empresa le Proporcionó la Descripción del Puesto a Desempeñar. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

El 32% de los trabajadores encuestados señalaron que la empresa siempre le suministro la descripción de puestos al inicio de su relación laboral, y un 24% afirmó que casi siempre la empresa se preocupó por darle la descripción de su puesto. Los resultados alcanzados, permiten señalar la importancia que tiene el que todos los trabajadores de una organización conozcan y estén bien informados de cuales son sus derechos y obligaciones, y ello está claramente establecido en la descripción de puestos. Toda persona que ocupa un cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo. En atención a lo expuesto seria oportuno desarrollar bajo las políticas corporativas de la Gerencia de Recursos Humanos, un ejercicio de descripción de cargos para posteriormente entregar a cada trabajador la que corresponda, lo que permitirá tener registros actualizados.

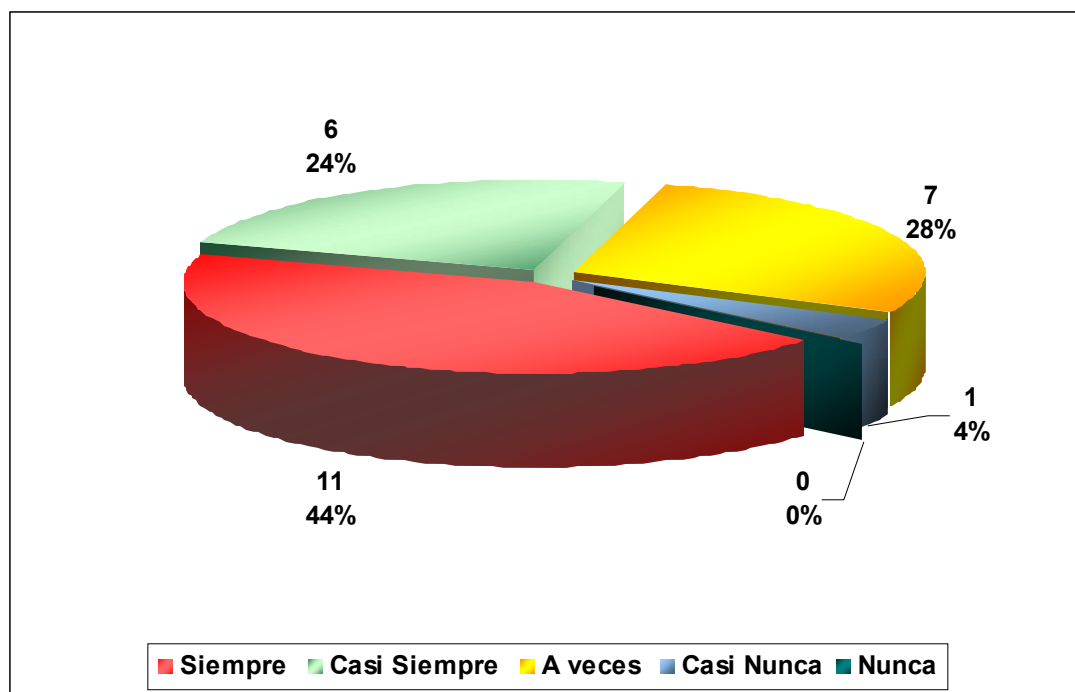


Gráfico 23. Aplica los Conocimientos Adquiridos en sus Estudios Universitarios en las Actividades de su Puesto de Trabajo Actual.
Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

44% de los trabajadores de la población expresó que siempre aplica los conocimientos adquiridos durante su preparación universitaria. 24% opino que casi siempre utiliza los conocimientos adquiridos durante su formación profesional. Sin embargo, se observó que 32% de esta población a veces o casi nunca desarrolla actividades de acuerdo con su preparación académica. Visto de esta forma, la Gerencia debe capacitar inmediatamente a estos trabajadores en las actividades o tareas de sus puestos de trabajo o reubicarlos dentro de la organización donde puedan aplicar sus conocimientos en pro de la Corporación.

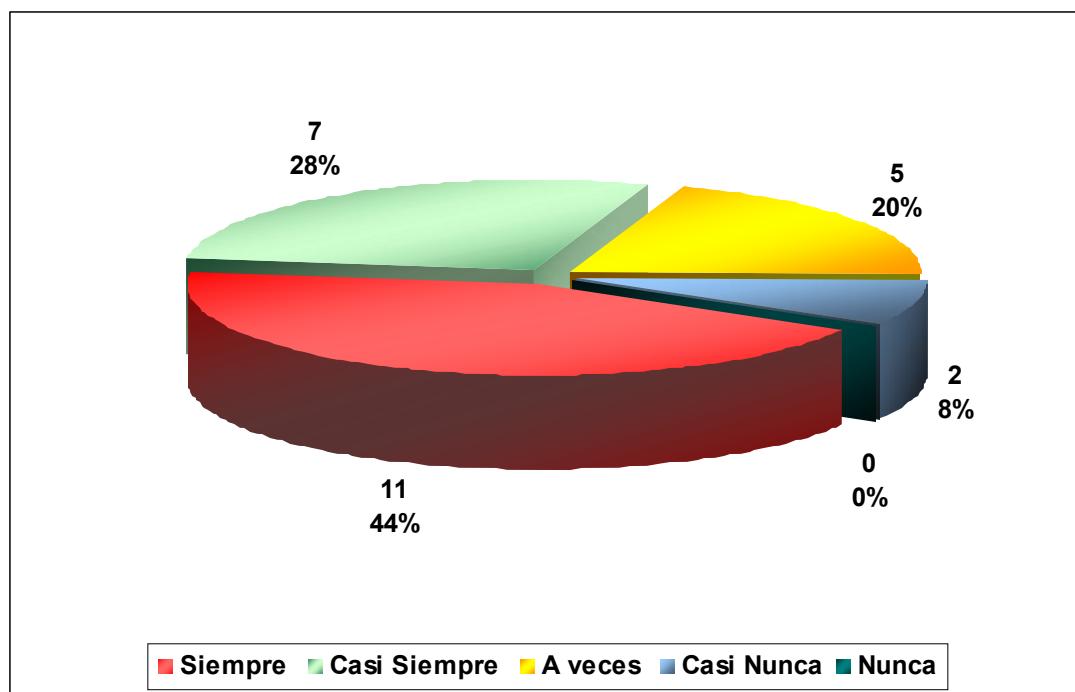


Gráfico 24. Asociar las Actividades Realizadas a los Puestos de Trabajo Permite Alcanzar la Adecuación Puesto-Persona. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

44% de los encuestados opinó que siempre es necesaria la adecuación puesto persona, 28% se inclinó porque casi siempre esto debe ocurrir. En contraposición solo 20% considera que a veces es necesario asociar las actividades a los puestos de trabajo. Es oportuno indicar que la adecuación puesto persona es un proceso que inicia en la etapa de la selección y captación de personal, por ello la importancia de contar con una adecuada descripción de todos los puestos que conforman la organización. Ahora bien, como una estrategia gerencial se pudiera establecer desarrollar el perfil por competencias de los puestos de trabajo de la organización

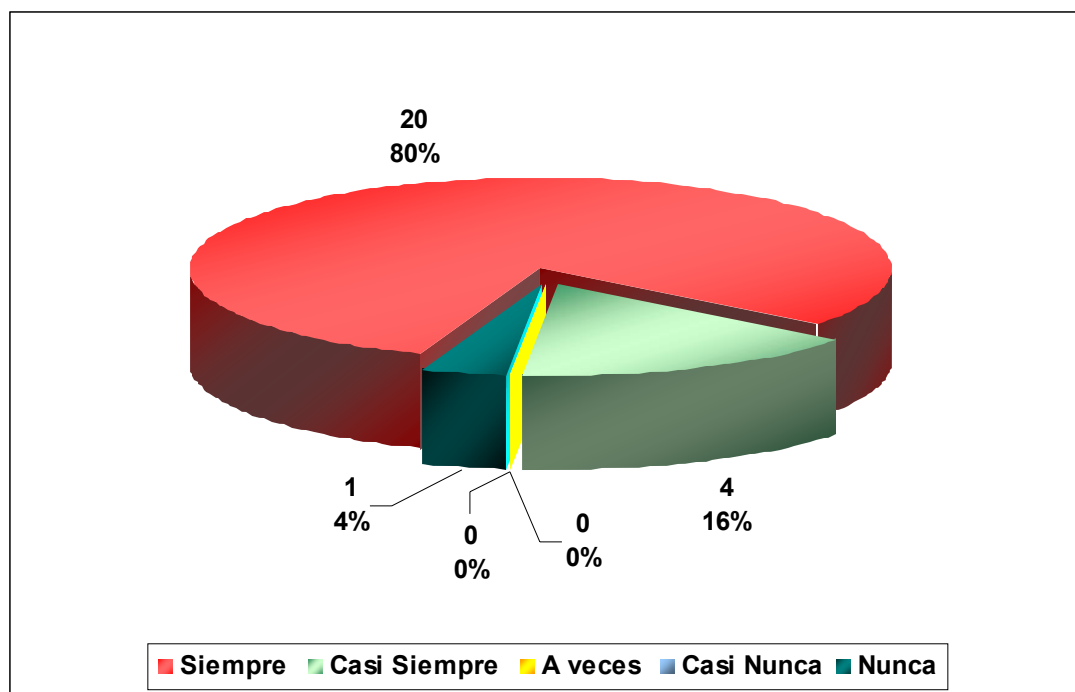


Gráfico 25. Considera que un Programa de Capacitación en el Área Técnica es Vital para el Óptimo Desempeño de sus Funciones. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En la gráfica se muestra que el 80 % del personal que labora en la Gerencia Operaciones de Datos, consideran siempre que un programa de capacitación en el área técnica es de suma importancia en el desempeño de sus funciones. Esto permite inferir en relación a la necesidad que tiene esta Gerencia de diseñar un plan de formación que permita a los trabajadores mejorar y consolidar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad que se va a reflejar en el desempeño de sus acciones, en la toma de decisión y en la disminución de las horas extras.

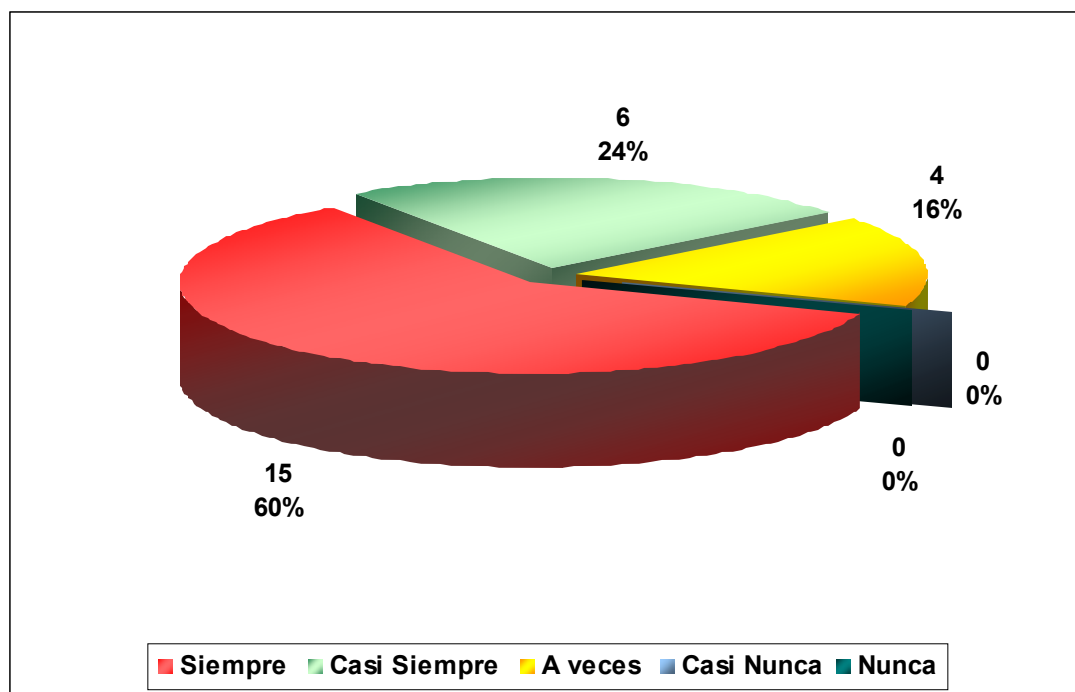


Gráfico 26. Es Importante Manejar una o más Aplicaciones Especializadas en sus Actividades Diarias. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Se evidencia que 60 % de los trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos siempre consideran que es importante manejar una o más aplicaciones especializadas para el desempeño de sus actividades diarias. 24 % opina que casi siempre es importante tener conocimientos en relación al funcionamiento de las aplicaciones operadas para el análisis de los datos de Exploración y Producción. Se denota aquí que para los trabajadores de esta organización es de vital importancia desarrollar competencias especializadas o técnicas, que le permitan contribuir con el proceso productivo de PDVSA, es por ello que se puede constatar la necesidad de aplicar un ejercicio de descripción de puestos por competencias, que determine cuales son estas aplicaciones, el cual es uno de los pasos requeridos en el Modelo de Gestión por Competencias planteado como objetivo de esta investigación.

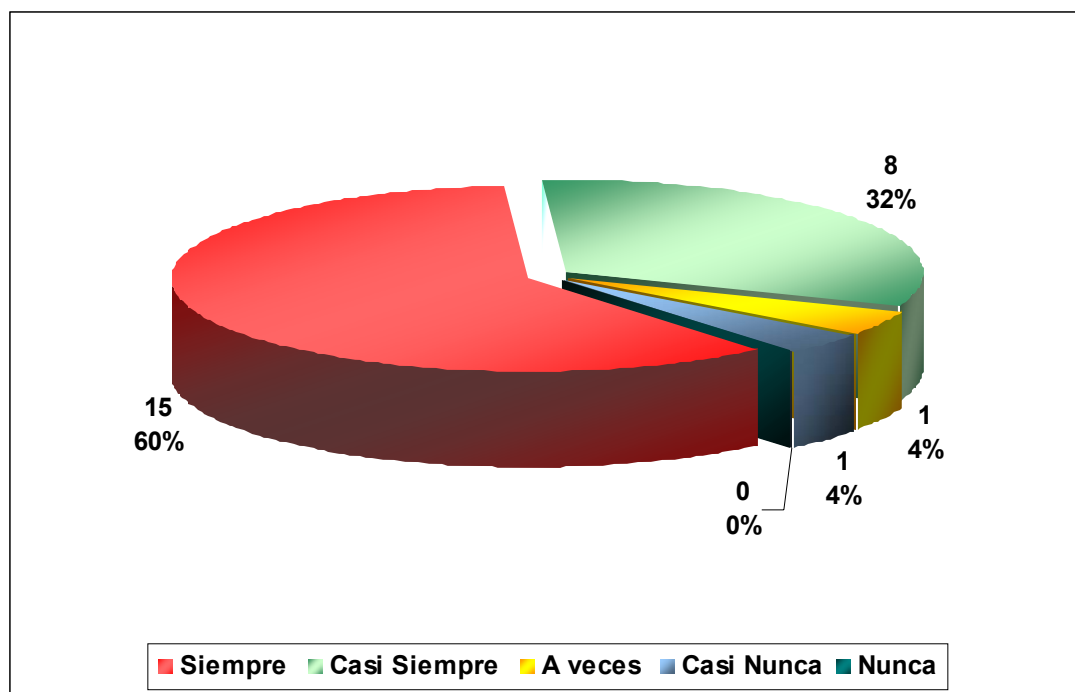


Gráfico 27. Aplica las Competencias Básicas Requeridas en el Desempeño de su Trabajo. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Se puede observar que 60% del personal de la Gerencia Operaciones de Datos, siempre pone en práctica las competencias básicas durante el desempeño de su trabajo y 32% casi siempre las aplica. Es importante resaltar que las competencias básicas comprenden conocimientos, destrezas y actitudes que están ligadas al comportamiento más superficial del individuo. Las competencias básicas pueden desarrollarse a través del codesarrollo de competencias, el cual hace referencia a la capacidad de una persona para pensar y decidir por sí misma, esto implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar hábitos y las competencias personales. (Alles, 2006) Es importante fomentar esta técnica dentro de los trabajadores de la gerencia motivo de estudio, a fin de que puedan reforzar sus competencias básicas presentes y desarrollar otras que mejoren su desempeño.

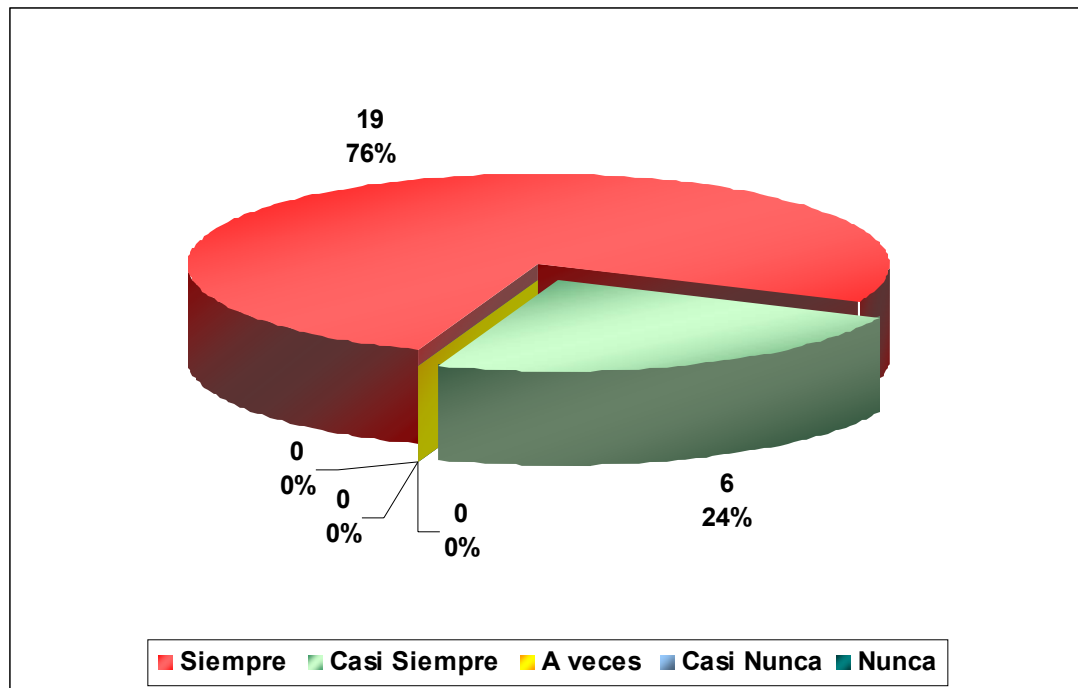


Gráfico 28. Requiere de Conocimientos Técnicos para Realizar su Trabajo. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Los resultados señalan que 76% de los trabajadores siempre requieren conocimientos técnicos para desempeñar sus cargos, 24% casi siempre necesita este tipo de conocimientos para realizar sus tareas, con esto se evidencia la necesidad de los trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos en relación a la aplicación de estrategias que fomenten el desarrollo de las competencias técnicas, lo cual es importante para la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias.

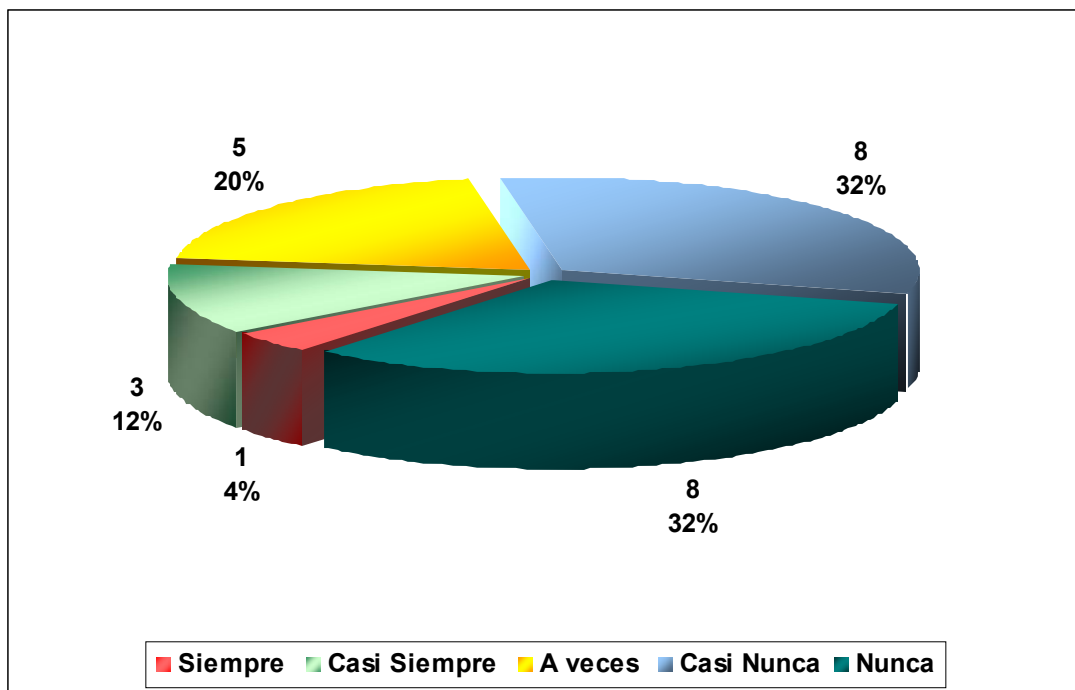


Gráfico 29. Presenta Dificultad en el Dominio de las Tareas Requeridas para Realizar el Trabajo Asignado. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En el gráfico se puede observar que 20% de los trabajadores a veces presenta dificultad en el dominio de las tareas requeridas para realizar su trabajo, 12% casi siempre se le dificulta el realizar su trabajo, y 4% siempre tiene dificultades. Considerando este grupo de trabajadores que corresponde al 36%, es relevante divulgar la importancia de la formación con enfoque en el desarrollo de competencias, a fin de facilitar la adquisición de conocimientos y destrezas que permitan realizar las tareas laborales adecuadamente.

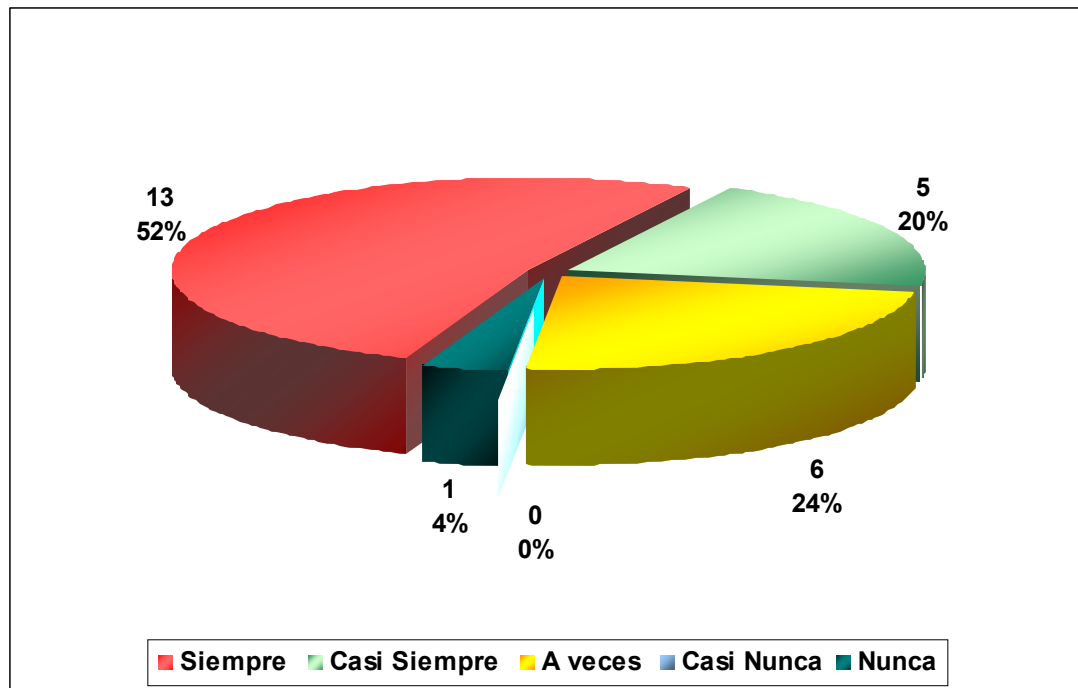


Gráfico 30. Participa en Actividades de Carácter Social Organizadas por la Empresa para Beneficio de la Comunidad. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En relación a este ítem, se observa que 52% siempre participa en actividades de carácter social, 20% casi siempre se incorpora a estas actividades organizadas por la empresa en beneficio de la comunidad. Sin embargo, 24% a veces participa. Esto demuestra que las competencias sociales se encuentran presentes en los trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos. Pareciera indicar que solo un pequeño porcentaje del 4% no le da importancia a este tipo de actividades, lo cual probablemente corresponde al hecho de desconocer la incorporación de las competencias sociales a las actividades que integran los puestos de trabajo de la empresa, lo cual forma parte de la responsabilidad social de los trabajadores.

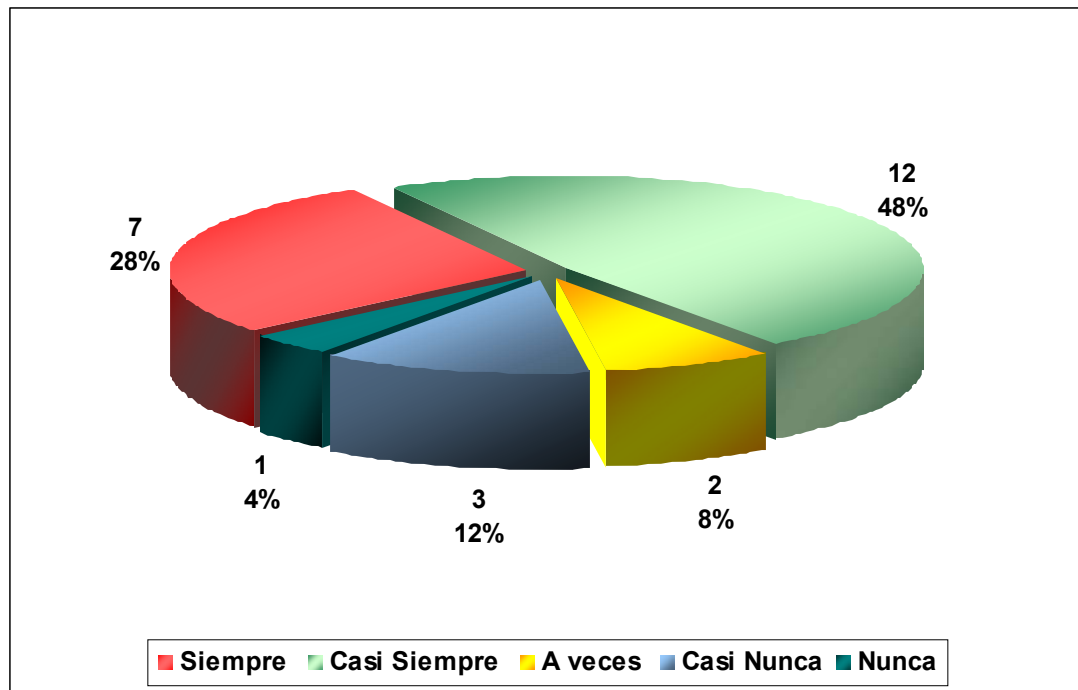


Gráfico 31. La Detección de Necesidades de Formación está Acorde a las Actividades Requeridas por el Puesto de Trabajo. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En cuanto a esta interrogante 28%, de los trabajadores estudiados expresaron que la detección de necesidades de formación siempre están adecuadas a las actividades requeridas por el puesto. Mientras que 48% considera que las actividades realizadas para detectar las necesidades de formación casi siempre se ajusta al puesto de trabajo. Sin embargo, es importante destacar que 24% expresan que la detección de necesidades de formación no aplica actividades acorde con el puesto de trabajo, por tal motivo es necesario que la Gerencia Operaciones de Datos valide el proceso de detección de necesidades de formación por competencias a fin de adecuar las acciones de formación con los requerimientos actuales de la organización.

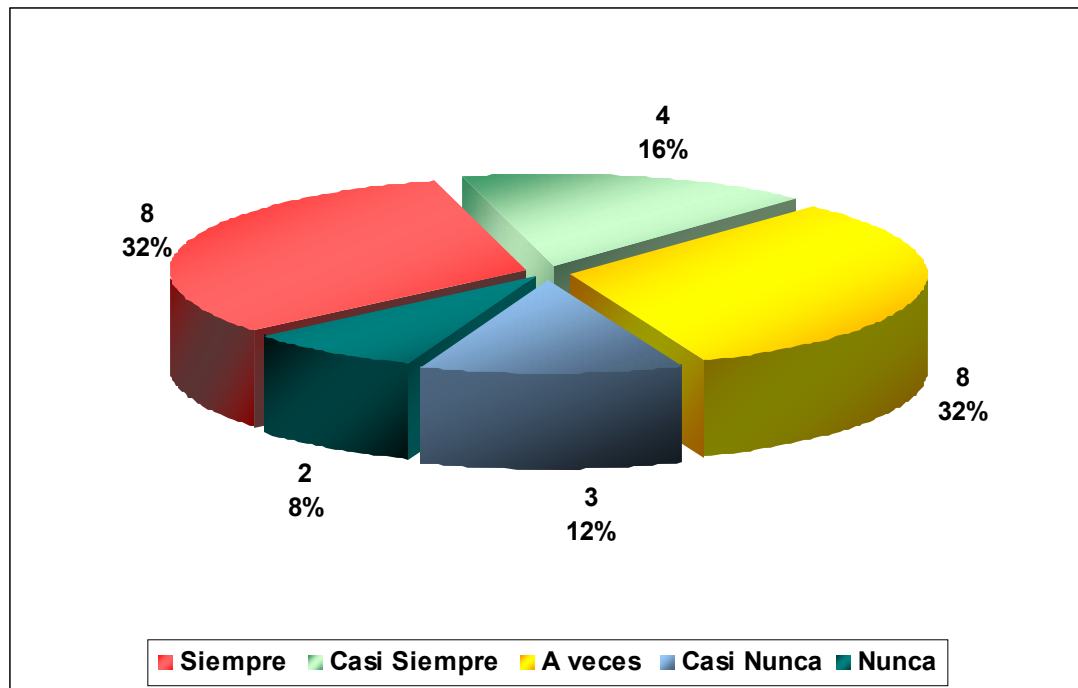


Gráfico 32. Ejecuta su Plan de Detección de Necesidades de Formación Sugerido por la Empresa en el Periodo Planificado. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

El 48% de los encuestados opina que siempre o casi siempre se ejecuta su plan de formación en el periodo planificado. Conviene examinar que 32% de los trabajadores expresa que a veces esto se cumple, y una minoría de un 20 % opina que casi nunca o nunca este plan de formación se concreta. Es por ello que se hace necesario realizar seguimiento al plan de formación del personal, con la finalidad de retroalimentar las acciones de formación tomada por cada trabajador y evaluar el impacto en el desempeño de estos.

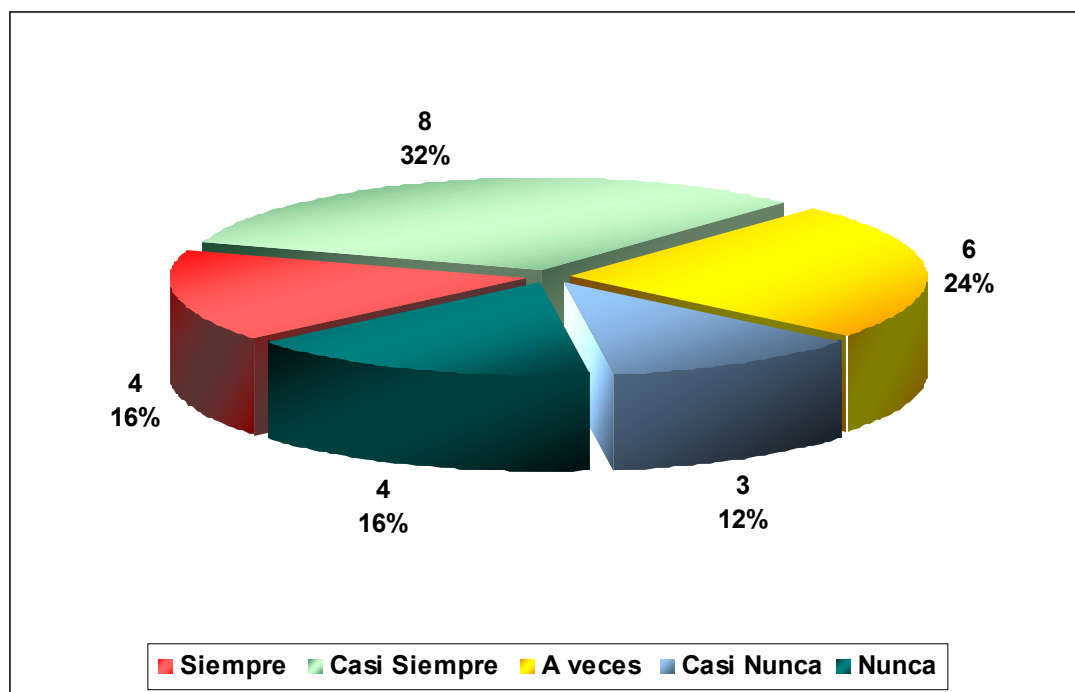


Gráfico 33. Le Proporciona la Empresa un Programa de Inducción Sobre las Actividades de la Industria Petrolera. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En cuanto a esta interrogante 48% siempre o casi siempre recibió un programa de inducción sobre las actividades que realiza la industria petrolera, 24% a veces fue capacitado en este aspecto fundamental que contribuye a la identificación del trabajador con las actividades de la Corporación. Una minoría representada por 28% nunca o casi nunca tuvo la oportunidad de participar en programas de inducción de este tipo. Por lo cual, es necesario fomentar la participación de todos los trabajadores en acciones de capacitación que permitan conocer las actividades básicas de Exploración y Producción de petróleo fundamentales para el logro de los objetivos de la organización, lo cual va a generar una mayor consolidación de la Cultura Corporativa.

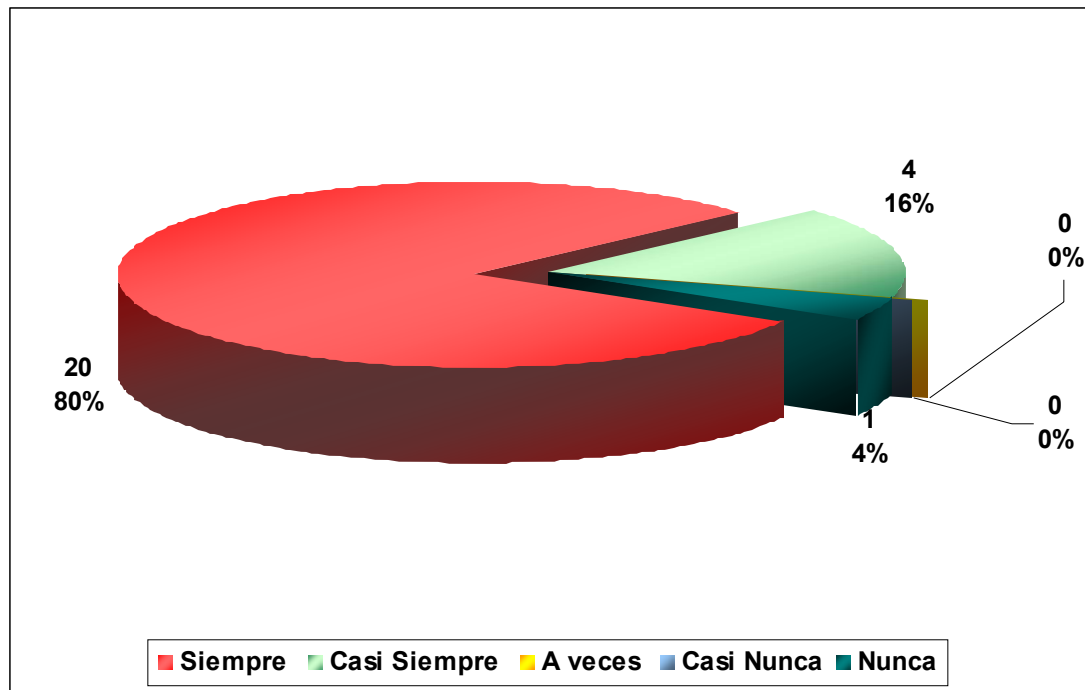


Gráfico 34. Considera Necesaria la Capacitación del Personal Basada en Competencias. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

El 80% de los consultados considera siempre necesaria la capacitación por competencias del personal, 16% casi siempre la considera necesaria. Solo una minoría del 4% no le da importancia. La capacitación del personal basado en competencias permite alinear a las personas con los objetivos organizacionales y alcanzar los objetivos estratégicos. El grado de eficacia en la implantación del Modelo de Gestión por Competencia en una organización está relacionado con la actitud de los individuos que participaran en este, razón por la cual es de vital importancia la identificación de los encuestados con la técnica planteada.

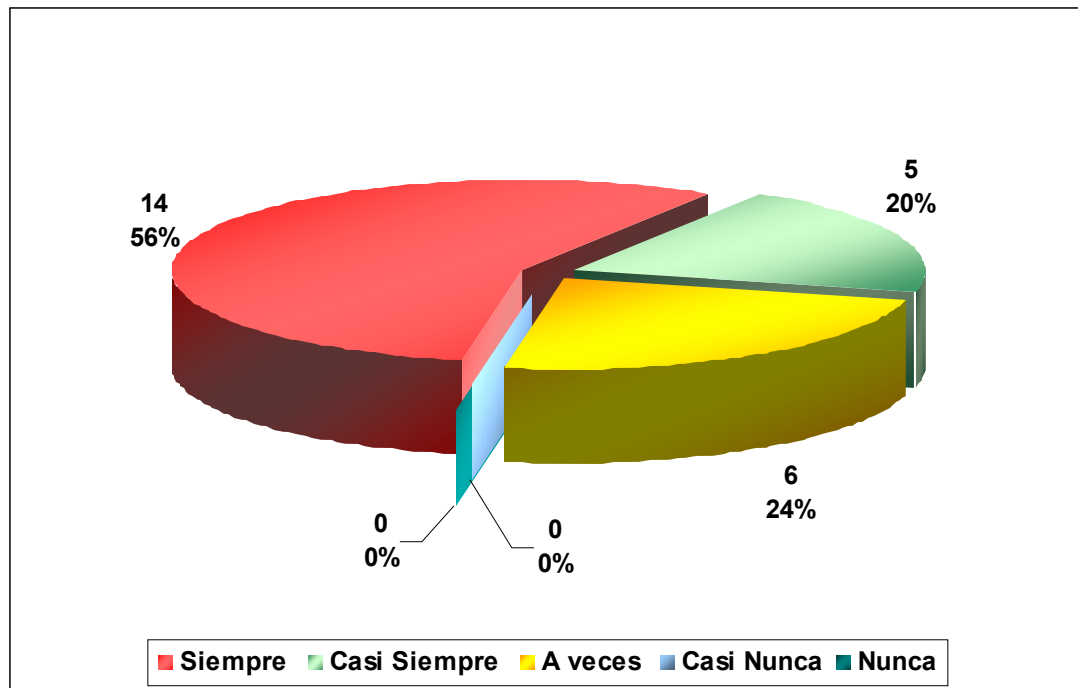


Gráfico 35. Requiere Participar en un Plan de Formación a Largo Plazo.
Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En este gráfico se puede observar que 76% de los encuestados indicaron requerir siempre o casi siempre participar en un plan de formación a largo plazo con la finalidad de desarrollar competencias que permitan mejorar su desempeño laboral. Sólo un pequeño porcentaje 24% a veces considera requerir participar en este tipo de actividades. Es importante acotar que un plan de formación permite vincular a cada trabajador con su labor diaria y las metas requeridas por la empresa.

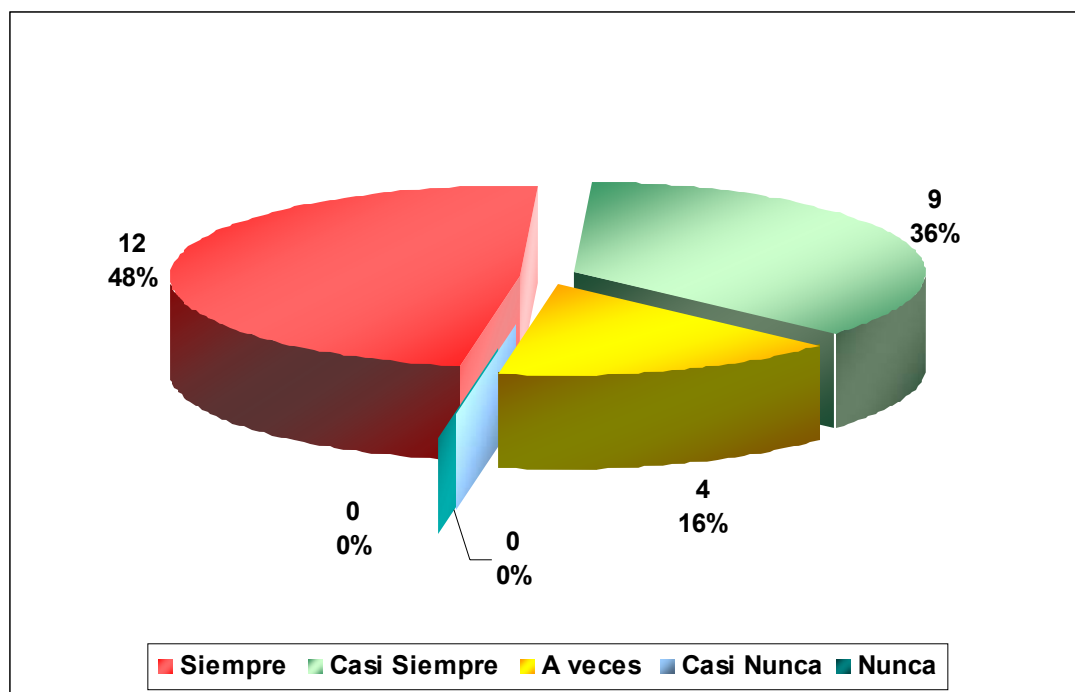


Gráfico 36. Se Siente Satisfecho con el Trabajo que Desempeña Actualmente. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Tal como se observa en la representación gráfica 48% del personal siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza, 36% casi siempre se siente satisfecho, sólo una minoría de 16% a veces se siente satisfecha con el desempeño de sus tareas. Es importante destacar que este sentimiento refleja el deseo que tienen los trabajadores de la GODD para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades que le permitan un desempeño superior en la realización de sus actividades laborales, lo cual es un aspecto favorable para la Gerencia.

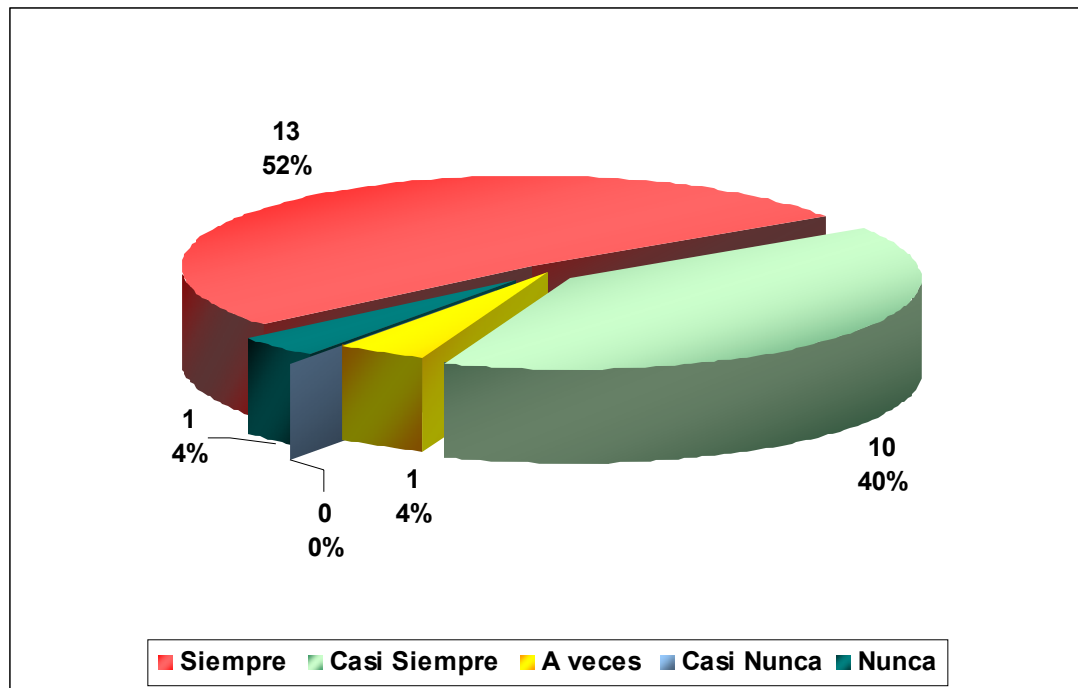


Gráfico 37. Entrega un Trabajo de Calidad en el Tiempo Planificado.
 Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Se observa que 52% siempre entrega su trabajo con la calidad requerida en el tiempo planificado, 40% casi siempre lo entrega. Esto indica que la mayor parte de los trabajadores realizan las tareas asignadas adecuadamente y acordes a su jornada laboral lo cual les permite entregar productos de calidad esperados por la Corporación.

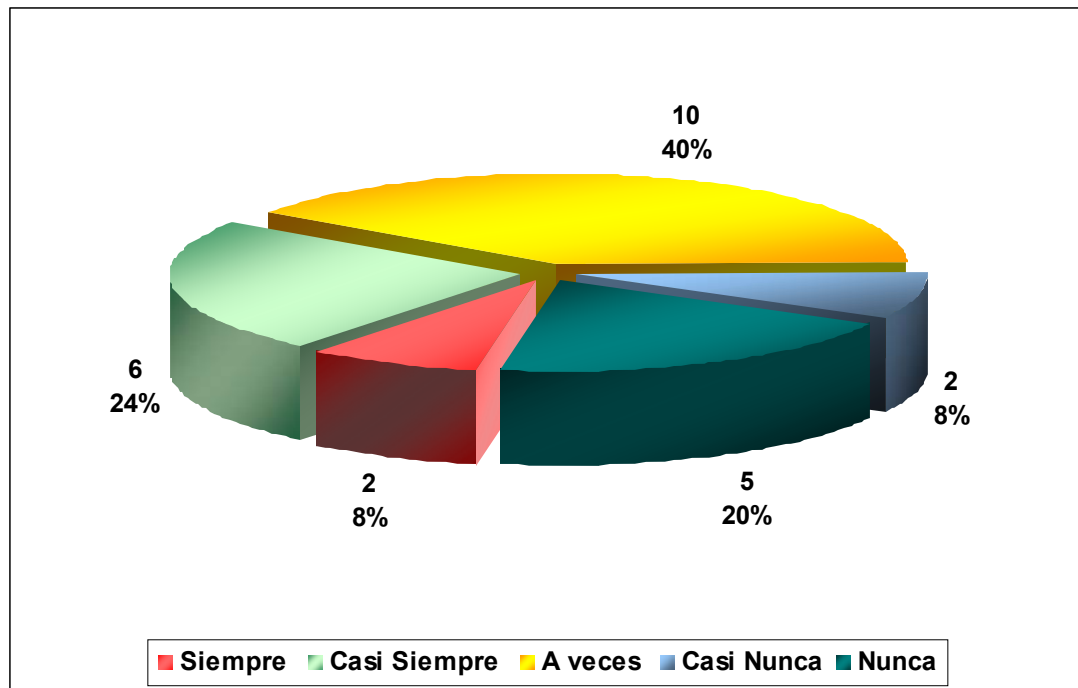


Gráfico 38. El Sistema de Promociones (Ascensos) en la Empresa es Adecuado. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Es de hacer notar que según el gráfico, se observa que 8% de los encuestados considera que siempre la organización aplica un sistema adecuado de promociones, 24% afirman que casi siempre el sistema de ascensos se corresponde. 40% indica que a veces el sistema es el adecuado. 8% opina que casi nunca y 20% que nunca estos sistemas son aplicados de forma correcta. Es importante para la Gerencia revisar las políticas aplicadas en relación a los ascensos y considerar que un adecuado sistema de promociones impulsa dentro de los trabajadores la preocupación por competir para superar los estándares de excelencia de su trabajo con la finalidad de alcanzar los planes de desarrollo profesional a largo plazo y obtener recompensa al trabajo realizado a partir de las oportunidades de ascenso que la empresa le brinde durante el desarrollo de su carrera profesional.

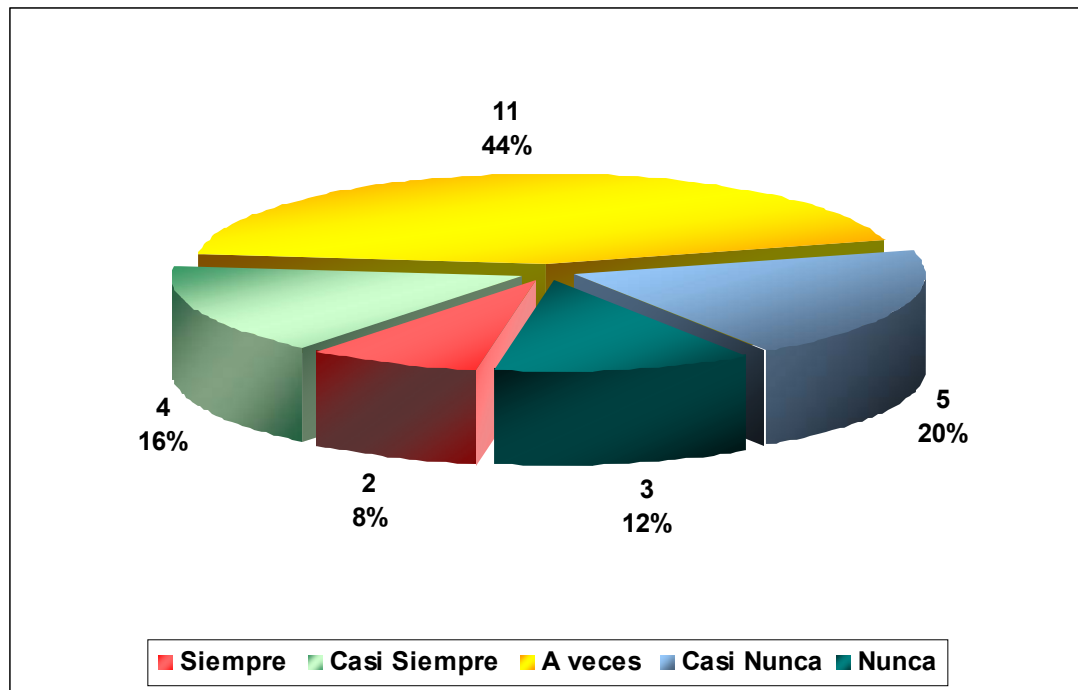


Gráfico 39. Utiliza el Tiempo de Descanso para Cumplir Actividades Asignadas. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En cuanto a este ítem se observa que entre 8% siempre y 16% casi siempre utiliza las horas de descanso para cumplir con actividades asignadas. 44% a veces compromete su tiempo libre para terminar sus tareas. Sin embargo un 32% casi nunca o nunca consideran tomar parte de su tiempo para cumplir con sus actividades diarias. Esto denota que no existe la intención de sacrificar el tiempo de disfrute y descanso para realizar actividades laborales, indiferentemente de que esto contribuya con el logro de los objetivos.

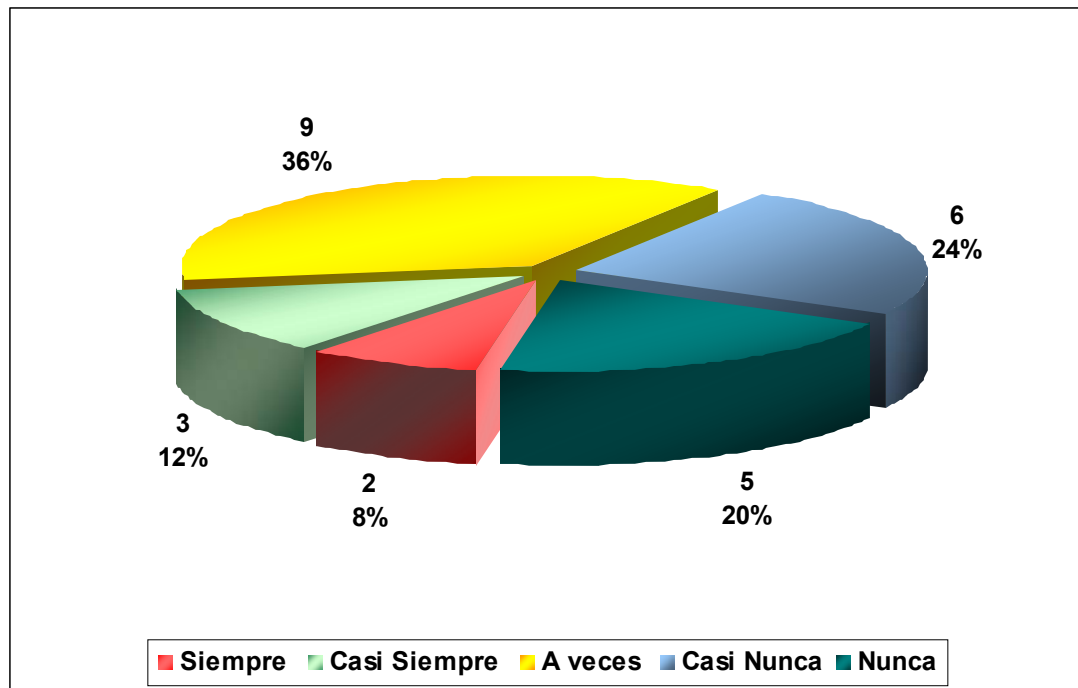


Gráfico 40. La Remuneración Percibida se Corresponde con el Trabajo Realizado. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Vale acotar que 8 % del personal de la Gerencia Operaciones de Datos, considera que siempre la remuneración percibida se corresponde con el trabajo realizado, 12% esta de acuerdo que casi siempre es adecuada, mientras que el 36% opina que a veces se ajusta. Una minoría representada por el 20% expresa que casi nunca o nunca la retribución recibida es apropiada. Es importante considerar entonces la adecuación salarial basada en una evaluación de desempeño por competencias que permita ajustar los salarios actuales de la organización.

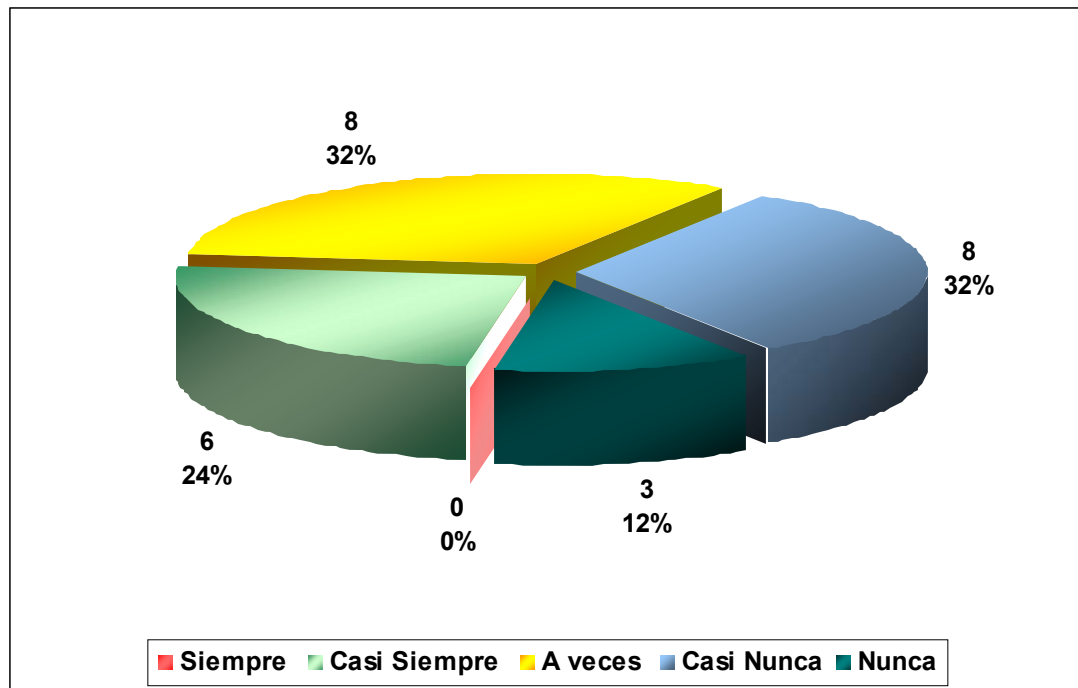


Gráfico 41. Los Incentivos Otorgados por la Empresa son los Indicados para la Actividad que Desempeña. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En función de los resultados obtenidos la representación gráfica demuestran que 24% del personal considera que casi siempre, los incentivos indicados por la empresa son los indicados a la actividad desempeñada. 32% a veces considera que son los convenientes. Otro 32% señala que casi nunca se corresponden y 12% afirma que nunca son adecuados. Esto compromete a la gerencia en realizar una evaluación de desempeño por competencias que le permita establecer las acciones correctivas a fin de mejorar el desempeño laboral con el objetivo de proporcionar a los trabajadores recompensas adecuadas que motiven al trabajador y lo comprometan con los objetivos de la Corporación.

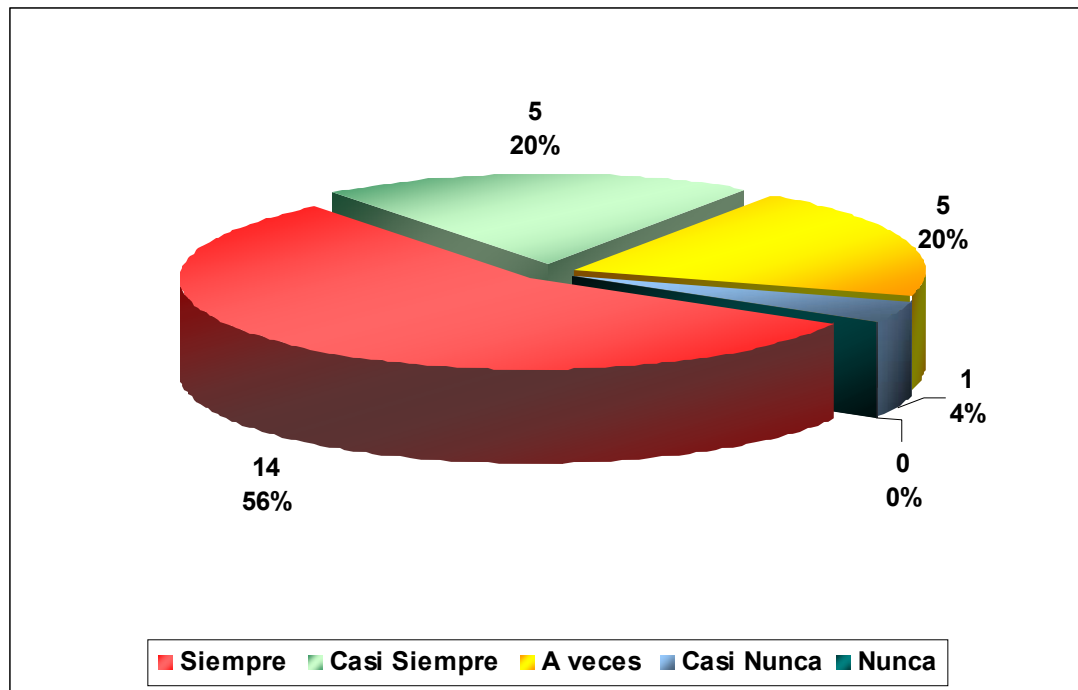


Gráfico 42. Comparte Experiencias de Trabajo con sus Compañeros para Fomentar el Aprendizaje de estos. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Es de hacer notar que 56% de las personas encuestadas siempre comparten sus experiencias de trabajo para fomentar el aprendizaje, 20% casi siempre comparte sus experiencias, sólo 20% a veces comunica sus experiencias de trabajo. Una minoría de 4% casi nunca las manifiesta. Es importante fortalecer la relaciones personales dentro de los equipos de trabajo, que permitan una comunicación adecuada, dado que esto fortalece el desarrollo de las competencias a través de métodos como aprender haciendo, lo cual permite hacer, decir, mostrar y comprobar un trabajo específico.

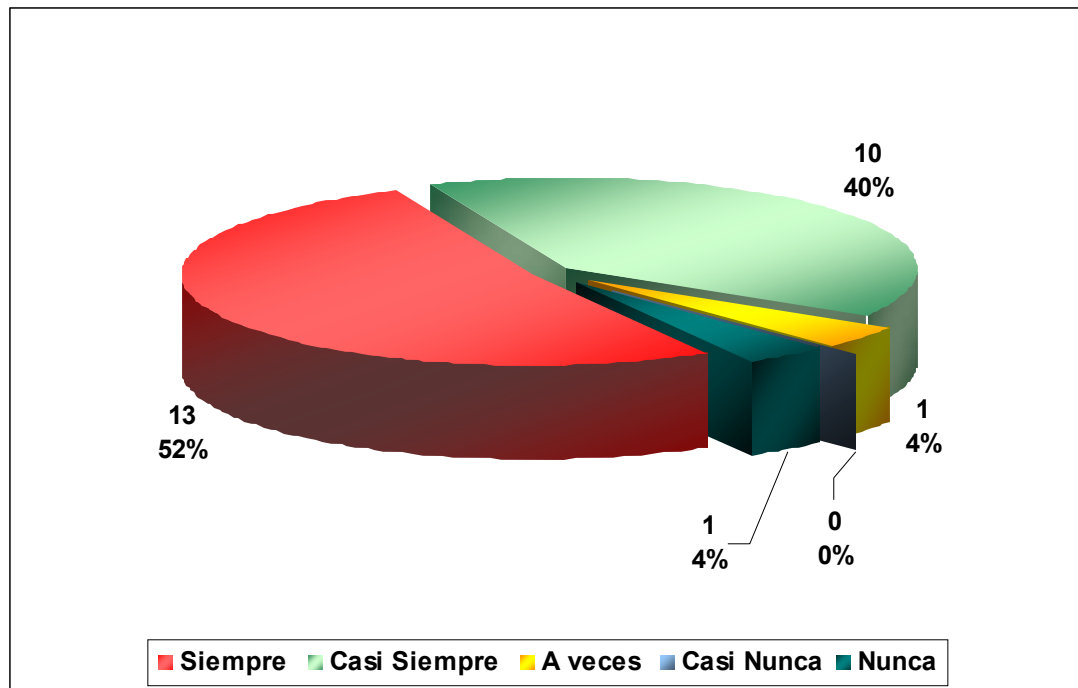


Gráfico 43. Su Comunicación con el Personal de la Empresa es Apropiable. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En el gráfico se evidencia que 52% destaca que siempre la comunicación en la empresa es apropiada, 40% casi siempre considera que se comunica adecuadamente con el personal de la empresa. Sólo una minoría representada por el 8% manifiesta que a veces o nunca mantienen una comunicación acorde. Es importante fortalecer las relaciones personales en la organización, en pro de la consecución de los objetivos organizacionales mantener un clima organizacional acorde.

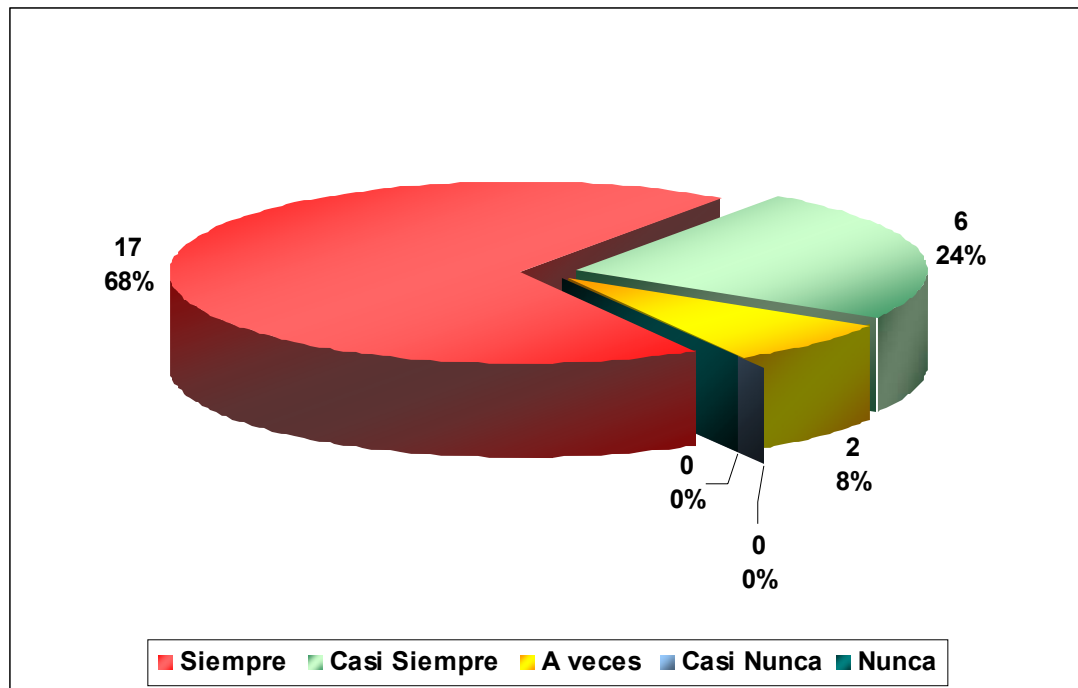


Gráfico 44. La Relación Laboral con su Jefe es Adecuada. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

En cuanto a la relación laboral se puede decir que 68% siempre mantiene una relación laboral adecuada con su jefe, 24% casi siempre está de acuerdo con la relación laboral con su supervisor. Sólo 8% manifiesta que a veces el trato con su jefe es idóneo. Este punto es muy importante, debido a que una buena relación con el jefe permitirá llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de formación y evaluación de desempeño por competencia mas objetivo, que describa y refleje realmente lo que ocurre en el contexto laboral.

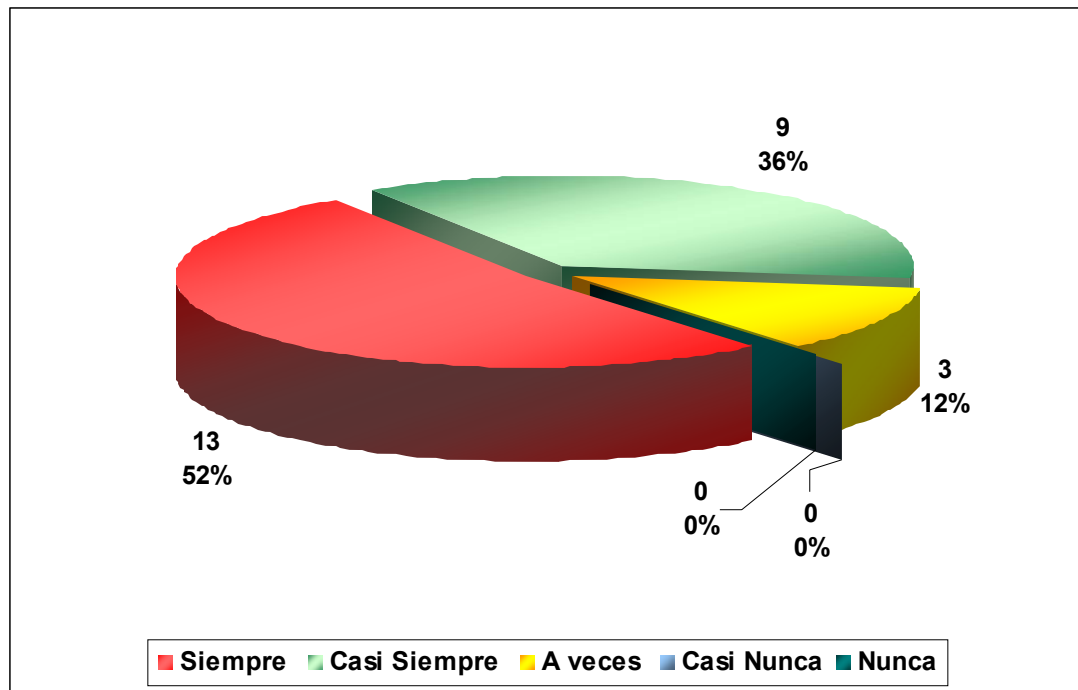


Gráfico 45. Participa Junto a sus Compañeros de Trabajo en la Solución Conjunta de Problemas. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Como se puede observar el 52% siempre participa junto a sus compañeros de trabajo en la solución conjunta de problemas y 36% casi siempre participa. Sólo una minoría de 12%, a veces se integra a la solución de problemas de manera conjunta. La presencia de la motivación por afiliación en el personal de la Gerencia Operaciones de Datos contribuye con el desarrollo de las relaciones interpersonales, que fortalecen las competencias básicas requeridas por el individuo para el desempeño de sus actividades.

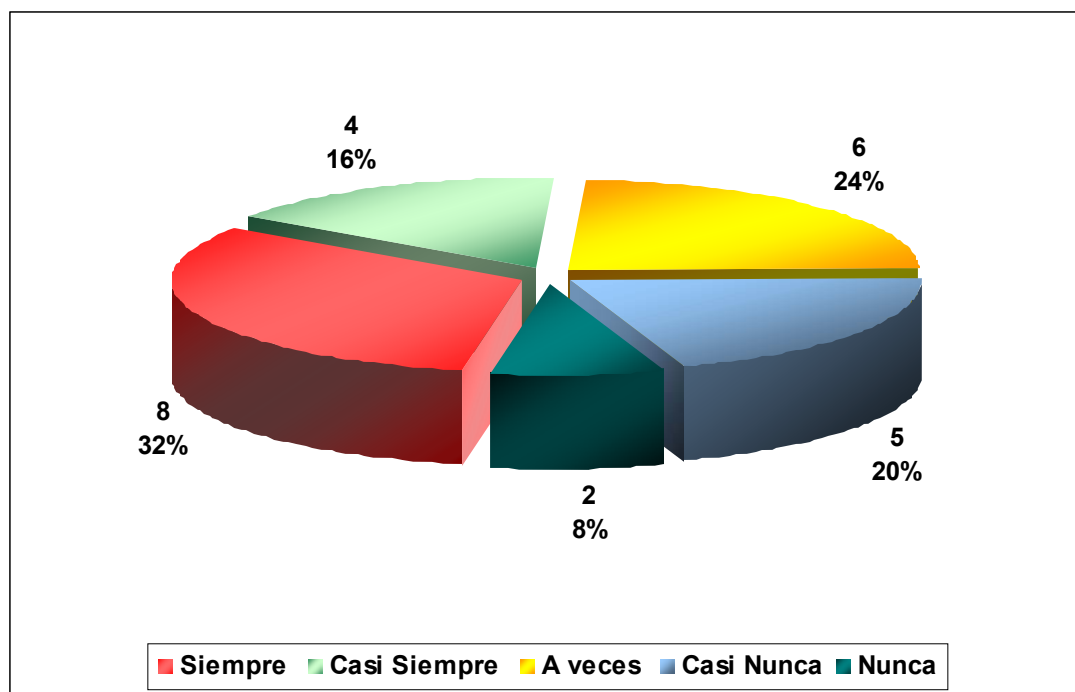


Gráfico 46. Considera Importante Ocupar un Puesto que le Brinde la Oportunidad de Influir Sobre los Demás. Fuente: (Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la GODD, 2009)

Como se puede observar 32% del personal de la Gerencia Operaciones de Datos siempre considera importante ocupar un puesto que le brinde la oportunidad de influir en los demás, 16% casi siempre piensa en esta opción. 24% del personal encuestado demuestra que a veces se sentiría motivado por la oportunidad de obtener un cargo supervisorio. 20% casi nunca toma esta opción y una minoría de 8% no considera importante ejercer poder sobre los demás.

III.8 Conclusiones de la Fase Diagnostica

Luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos y descritos anteriormente, lo cual constituye la base para el diagnóstico del problema objeto de estudio, a continuación finalmente se indicaran las principales conclusiones producto de esta investigación:

1. Se destaca la necesidad de elaborar un Modelo de Gestión por Competencias, a fin de desarrollar las competencias técnicas requeridas para el desempeño óptimo de los puestos de trabajo de la Gerencia Operaciones de datos.
2. Se constata la necesidad de divulgar la visión y la misión organizacional con la finalidad de fomentar e internalizar estos conceptos en los trabajadores que integran la GODD.
3. El conocimiento de las metas departamentales se presenta como una oportunidad para la gerencia y líderes de la organización, desde esta perspectiva se debe ejecutar una revisión periódica del progreso alcanzado en relación al cumplimiento de las metas, a través de la interacción supervisor-supervisado.
4. Con base a los resultados de la presente investigación es necesario garantizar la asistencia de los trabajadores a un programa de inducción que refuerce los conocimientos de las actividades del negocio de Exploración y Producción, con la finalidad de fortalecer las distintas Gerencias presentes en la Corporación para que sean vistas como un todo.
5. Se confirma la necesidad de aplicar un ejercicio de retroalimentación en cuanto a la descripción de puestos basado en competencias y

realizar evaluaciones de desempeño basado en competencias para el personal de la GODD, considerando que todos los trabajadores de la organización tienen el derecho a ser informados y a recibir su respectiva descripción de su puesto, la cual debe estar actualizada.

6. Con base a los resultados anteriormente expuestos se denota la ausencia de un plan de formación adaptado a las necesidades de cada trabajador que garanticen un desempeño superior y el logro de los objetivos organizacionales, por lo cual es necesario el diseño de un plan de formación acorde a las necesidades de cada trabajador que le permitan perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad enmarcado en un Modelo de Gestión por Competencias.
7. Se constato la disposición de la población objeto de estudio en relación al desarrollo de competencias técnicas específicas requeridas para el desempeño de las actividades o tareas asociadas a cada puesto de trabajo, lo cual es importante en el momento de implantar un Modelo de Gestión por Competencias.
8. Se pudo observar que el personal que integra la GODD, básicamente posee una motivación orientada al logro de las metas y un alto sentido de afiliación. En este sentido es pertinente fomentar la técnica del codesarrollo dentro de los trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos, a fin de que puedan reforzar sus competencias básicas presentes y desarrollar otras que mejoren su desempeño.
9. Se puede afirmar que para el personal de la GODD no es una prioridad ocupar cargos supervisorios dentro de la organización, lo cual denota que la motivación al poder en los actuales momentos no es una prioridad para estos trabajadores.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, de Pdvsa División Centro Sur, Año 2009.

IV.1 Presentación

El estudio realizado permitió diagnosticar la situación presente en la Gerencia Operaciones de Datos, relacionada con la necesidad de proponer un modelo gerencial que contribuya en mejorar la eficiencia de sus trabajadores e incremente la productividad de la organización. Por lo cual se evidenció la necesidad de desarrollar las competencias técnicas requeridas por el personal para un desempeño laboral óptimo en los puestos de trabajo. La constante utilización de las tecnologías existentes en la plataforma de la Corporación, que permite cumplir con la visión y la misión de la Gerencia se traduce en la principal razón por la cual surge la iniciativa de plantear a PDVSA, específicamente a GODD la aplicación de la gestión por competencias dentro de los procesos de gestión del talento humano.

Con base a este diagnóstico, se presenta esta propuesta, la cual está dirigida al personal que labora en la Gerencia Operaciones de Datos, con la finalidad primordial de describir el nivel ideal de competencias requeridas, definir las brechas, diseñar un plan de formación, lo que permitirá evaluar el impacto de su desempeño basado en competencias, y el cual va a estar reflejado en el servicio prestado por esta organización a las Gerencias medulares a las cuales presta servicios.

IV.2 Características del Proyecto

Requiere la incorporación de un equipo multidisciplinario integrado por los Departamentos: Captación, Educación y Desarrollo, Compensaciones y Beneficios adscritos a la Gerencia de Recursos Humanos, PDVSA División Centro Sur y el compromiso de los Supervisores y Gerente que componen la GODD, para su aplicación.

Esta basado en los lineamientos y premisas expuestos por Ramírez y 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 aún no se han implantado dentro de la Corporación.

Contempla el diseño de estrategias gerenciales para la capacitación de los integrantes de la Gerencia Operaciones de Datos. 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 la Gerencia motivo del estudio.

IV.3 Descripción de la Situación Actual del Capital Humano

Es importante considerar los datos demográficos de la población estudiada, los cuales se presentan en los siguientes gráficos según datos tomados de la Caracterización de la Fuerza Laboral de la Gerencia Operaciones de Datos (2009), donde se puede observar la categorización según la profesión de los trabajadores que allí laboran.

Si observamos el siguiente gráfico, se denota que 44% de la fuerza laboral se corresponde con carreras en el área de informática y electrónica, 28% en geología y minas, 20% en petróleo y solo un 8% en administración. Esto pone de manifiesto una debilidad en relación al desarrollo de competencias en el área de yacimientos y estudios integrados para el sector de la población con más trabajadores, los cuales deben desarrollarse en el área técnica de las geociencias a través de un plan de formación que se adapte a las necesidades de su puesto de trabajo.

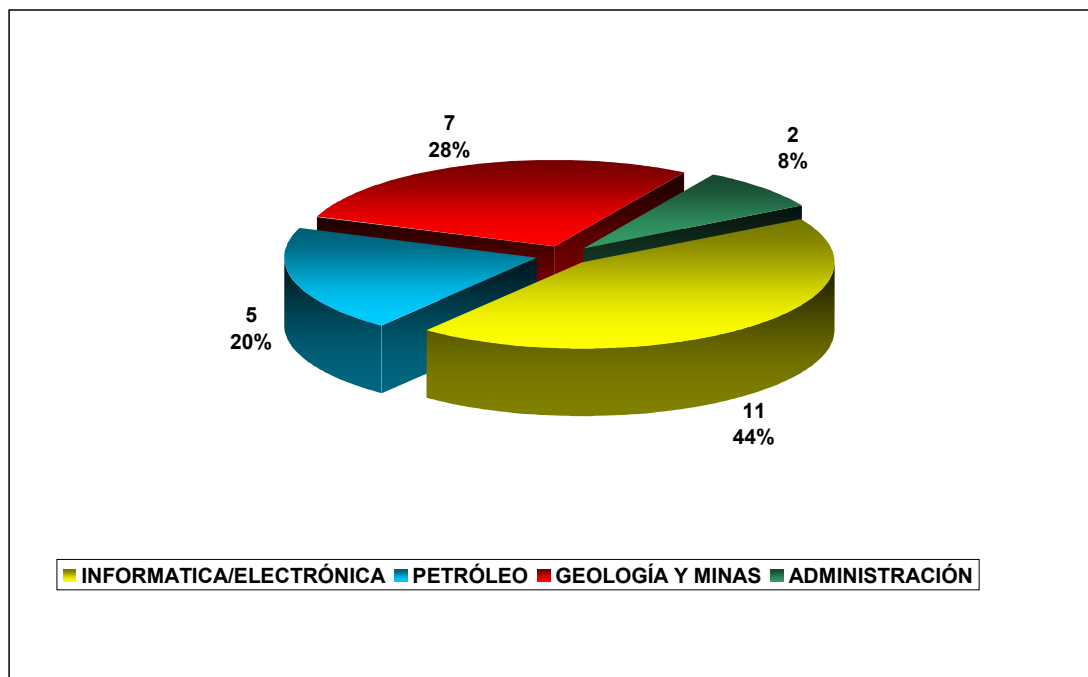


Gráfico 47: Caracterización por Profesiones Personal GODD. (PDVSA, 2009)

En relación a las edades, la población que se encuentra desempeñándose actualmente en la Gerencia Operaciones de Datos, básicamente se ubica en un rango de 25 a 34 años, lo cual representa un 64% de la masa laboral total. Esto nos indica que existe un personal relativamente joven, que se adapta fácilmente a los cambios, el cual debe

ser entrenado para afrontar los nuevos retos del mundo actual, las metas y los objetivos organizacionales.

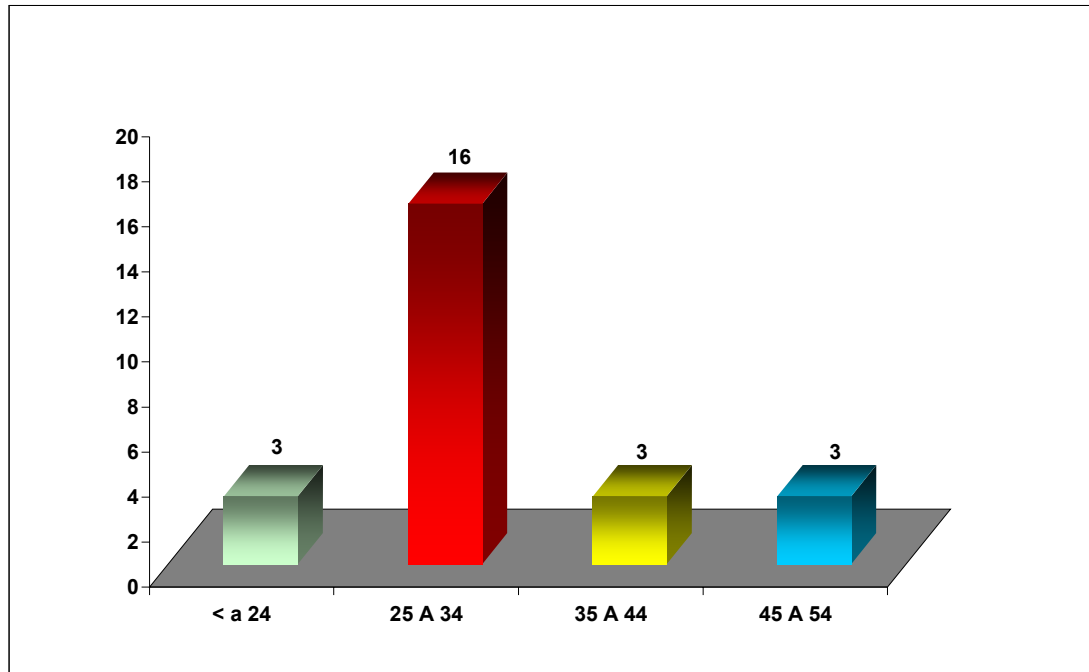


Gráfico 48: Caracterización por Edad Personal GODD. (PDVSA, 2009)

En el gráfico siguiente se puede constatar que la mayor parte de la población de la Gerencia Operaciones de Datos representada por 52% de la población (13 trabajadores), tienen menos de 03 años de servicio, lo cual significa que no poseen experiencia en la industria petrolera, esto es una razón más para considerar la adecuación puesto persona, la evaluación de las brechas en relación a las competencias requeridas vs. las observadas en cada uno de los trabajadores de la Gerencia, con la finalidad de aplicar un Modelo de Gestión por Competencias.

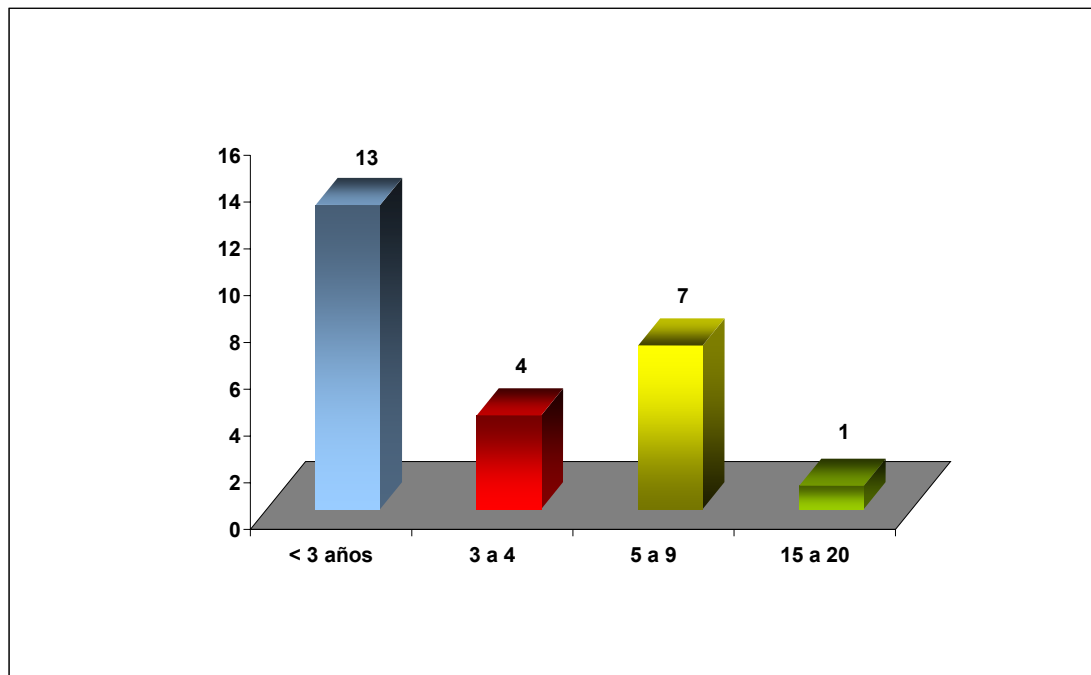


Gráfico 49: Caracterización por Años de Servicio Personal GODD. PDVSA (2009)

IV.4 Fundamentación

Tomando en consideración que actualmente nos encontramos en plena era del conocimiento y que existen investigaciones que describen la motivación de los trabajadores, y su impacto dentro del desarrollo de las competencias requeridas por cada trabajador, es de vital importancia considerar que la Gerencia Operaciones de Datos es una organización que presenta actualmente una gran cantidad de oportunidades y fortalezas que le permitirán desarrollarse dentro de la industria petrolera, debido al papel fundamental que desempeña dentro de la Corporación, dado que es una organización prestadora de servicios, la cual hoy por hoy contribuye con los procesos medulares, generando valor agregado para la Corporación.

La Gerencia Operaciones de Datos mantiene una constante interrelación con las gerencias medulares, fundamentales en el proceso productivo y con

los agentes externos como proveedores de servicios de consultorias, adiestramientos, mentorías y nuevas tecnologías, está interrelación se observa en el gráfico siguiente:

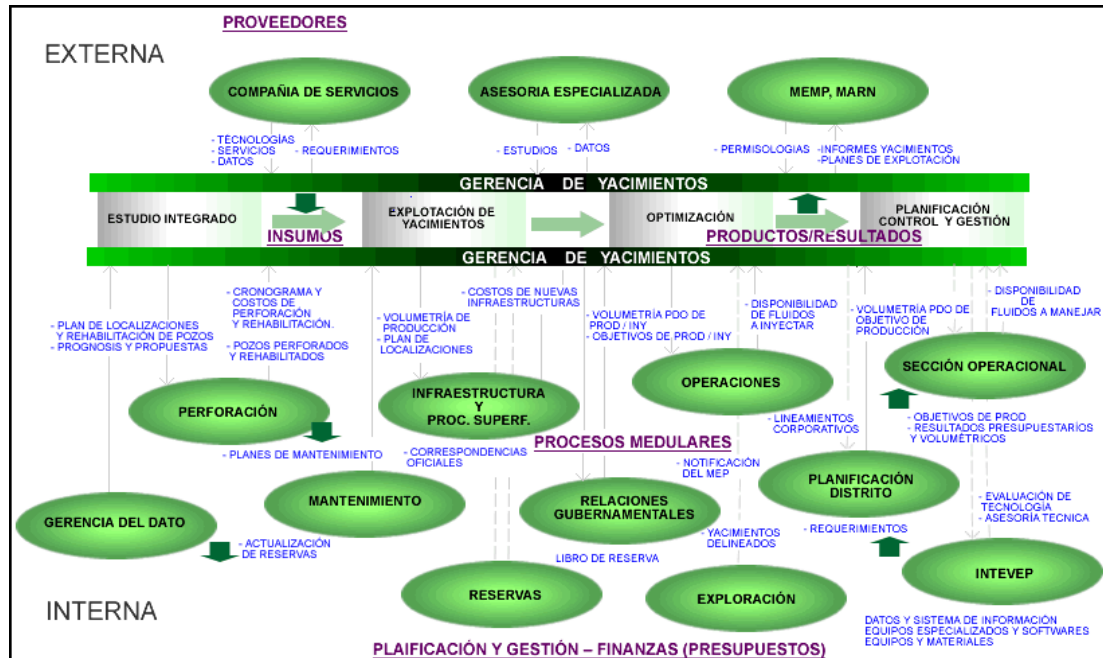


Gráfico 50. Modelo de Relación de GODD con las Gerencias Medulares de PDVSA. (PDVSA, 2009)

Lo antes expuesto destaca la necesidad de que se ponga en práctica un plan de desarrollo del personal basado en la gestión por competencias, cuyo modelo se hace cada vez más vigente y ha contribuido a la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el modelo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. La implantación del modelo permitirá establecer entre sus trabajadores un desempeño superior que destaque su gestión de las demás Gerencias.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de

negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Destacando que una de las funciones gerenciales es conseguir la eficacia en el trabajo y que las personas lleguen a realizarse, donde todos los miembros de una organización deben ser objeto de atención.

IV. 5 Justificación

Actualmente en un panorama económico en el cual es relevante contar con un personal altamente capacitado en las aplicaciones ya adquiridas por la Corporación y considerando que las aplicaciones que integran el ambiente especializado de la industria petrolera venezolana, está constituido principalmente por software propietario, los cuales son programas de computación con restricciones de uso, redistribución o modificación que requiere de autorización expresa del licenciador, que hoy por hoy, y aún después de los esfuerzos de los equipos desarrolladores de software libre no se ha podido sustituir definitivamente de la plataforma informática instalada, es importante considerar la aplicación de un modelo de gestión por competencias que incluya un plan de formación en las competencias técnicas requeridas por el personal para lograr un desempeño exitoso de las funciones asignadas.

Es por ello, que la Gerencia Operaciones de Datos debe prever los costos de adiestramientos, mentorías y consultorías que promuevan el uso de estas herramientas, a través de las funciones de soporte en las aplicaciones a los clientes externos de la organización, así como también el manejo de las bases de datos que guardan los datos de la Corporación y que deben contener datos con los atributos de calidad necesarios, para garantizar la operatividad del negocio petrolero y el máximo aprovechamiento de las aplicaciones que se encuentran vigentes, a fin de justificar la

cancelación de los **costos por mantenimiento** que genera el tener activas estas aplicaciones.

El éxito de las operaciones de la industria petrolera depende del talento humano que realiza las actividades que apalancan el plan de negocios de nuestra Nación, por ende su capacitación forma parte de la cadena de valor de la Corporación. Las exigencias de una empresa como PDVSA en los ámbitos de producción y exploración aumentan cada día, con la creciente demanda energética mundial, razón por la cual, las aplicaciones del ambiente especializado son herramientas estratégicas utilizadas por los ingenieros para realizar los análisis de los datos fundamentados en el conocimiento y la información técnica asociada, que sustentan los flujos de trabajo y el proceso de toma de decisiones críticas de la Corporación en las áreas de Estudios de Yacimientos, Operaciones y Mantenimiento de Pozos, Infraestructura y Procesos de Superficie y Operaciones de Producción.

El manejo adecuado de la plataforma tecnológica a partir del desarrollo adecuado de las competencias técnicas y la adecuación puesto-persona garantizará a PDVSA un ambiente especializado con datos confiables y seguros, que cumplan los estándares de calidad establecidos, lo cual asegura una eficiente administración, respaldo, seguridad y disponibilidad de la información almacenada en las bases de datos de las aplicaciones. Así mismo, la carga confiable de datos por parte de los usuarios, permite la integración de los diversos proyectos de interpretación para considerar los resultados en la toma de decisiones en esquemas de tiempo restringidos. Es importante resaltar que la determinación y predicción exacta de la productividad de un pozo es un factor determinante en el diseño y selección de equipos y facilidades de superficie, además de que se pueden considerar diagnósticos predictivos y correctivos del funcionamiento del pozo a condiciones de campo, estos datos arrojados por los simuladores son de la

mas alta importancia, tal es el caso, por ejemplo de problemas como incrustaciones dentro de las tuberías que trasladan el crudo, con las cuales se establecen estrategias preventivas/correctivas que representan ahorros sustanciales para la empresa.

Considerando lo antes expuesto, es de vital importancia realizar una descripción de puestos por competencias, determinar el nivel de dominio de las competencias técnicas mínimas requeridas por cada trabajador para desempeñarse de manera óptima en sus actividades diarias, realizar un diagnóstico de las brechas existentes en el personal que labora en la GODD, y diseñar un plan de formación a largo plazo para contribuir de manera significativa en el cierre de las brechas detectadas, el cual debe ir alineado con las metas y objetivos de la Gerencia y del Plan Siembra Petrolera.

IV.6 Estructura de la Propuesta

La misma se realizo de acuerdo a las características de las estrategias gerenciales, lo cual permitirán 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.

IV.7 Propósito u Objetivo

IV.7.1 Objetivo General

Implementar un nuevo estilo de dirección en la Gerencia Operaciones de Datos para la gestión del talento humano, orientado a incrementar el uso y aprovechamiento de la plataforma tecnológica de PDVSA EyP, a través del desarrollo de competencias técnicas.

IV.7.2 Objetivos Específicos

1. Definir las competencias técnicas requeridas por cada puesto de trabajo según los requerimientos del Plan de Negocios y Metas de la Corporación (Descripción de puestos por competencias).
2. Determinar las competencias presentes en cada trabajador.
3. Establecer el mapa de aprendizaje de la Gerencia Operaciones de Datos.
4. Comparar las competencias requeridas por el puesto versus las competencias del trabajador, a fin de establecer las brechas existentes. (Grado de adecuación persona/puesto)
5. Describir un plan de formación individual que permita alcanzar el nivel óptimo de las competencias técnicas requeridas por el puesto de trabajo.
6. Incorporar al trabajador en el Plan de Formación.
7. Establecer estrategias de incentivos dirigidas al trabajador basados en el desarrollo de competencias.
8. Aplicar evaluaciones periódicas de desempeño por competencias.

IV.7 Metas del Modelo

- Ofrecer un Taller a los Supervisores y Gerente relacionados con la Gestión por Competencias y el papel del personal supervisorio en el éxito de su implantación.
- Proporcionar una charla dirigida a los analistas con la finalidad de sensibilizar al personal sobre los beneficios de la implantación del Modelo de Gestión por Competencias.
- Realizar durante un mes entrevistas con los trabajadores a fin de realizar la descripción de puestos por competencias y el estudio de las competencias presentes en el personal.
- Establecer un análisis de los resultados de las entrevistas para establecer las brechas y diseñar el programa de formación.
- Formar a los trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos a través de un plan de formación para fortalecer y desarrollar competencias técnicas en un plazo de 18 meses.
- Realizar la evaluación trimestral de los resultados observados con la participación en el plan de formación de los trabajadores de GODD.

IV.8 Beneficios

Los beneficios del Modelo se pueden agrupar considerando las siguientes áreas:

- **Estratégicos:**

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades claves de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de los recursos.
- Incremento en la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

- **Recursos Humanos:**

- Contar con una nómina formada y motivada.
- Reducción del número de niveles de la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costos laborales.
- Cobertura de los puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración de personal.

- **Para el trabajador:**

- Crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.
- Desarrollo personal y profesional.

- **En los procesos:**

- Reducción del ciclo del proceso.
- Reducción de costos de no calidad, como: costos por reprocesamiento de la información.
- Reducción de los costos de coordinación.

- Ahorros en actividades subcontratadas.

IV.9 Actividades para la Implantación del Modelo

A continuación se muestra un diagrama de las etapas del modelo, las cuales se deben realizar secuencialmente para garantizar el desempeño superior a largo plazo de los trabajadores de la gerencia operaciones de datos:

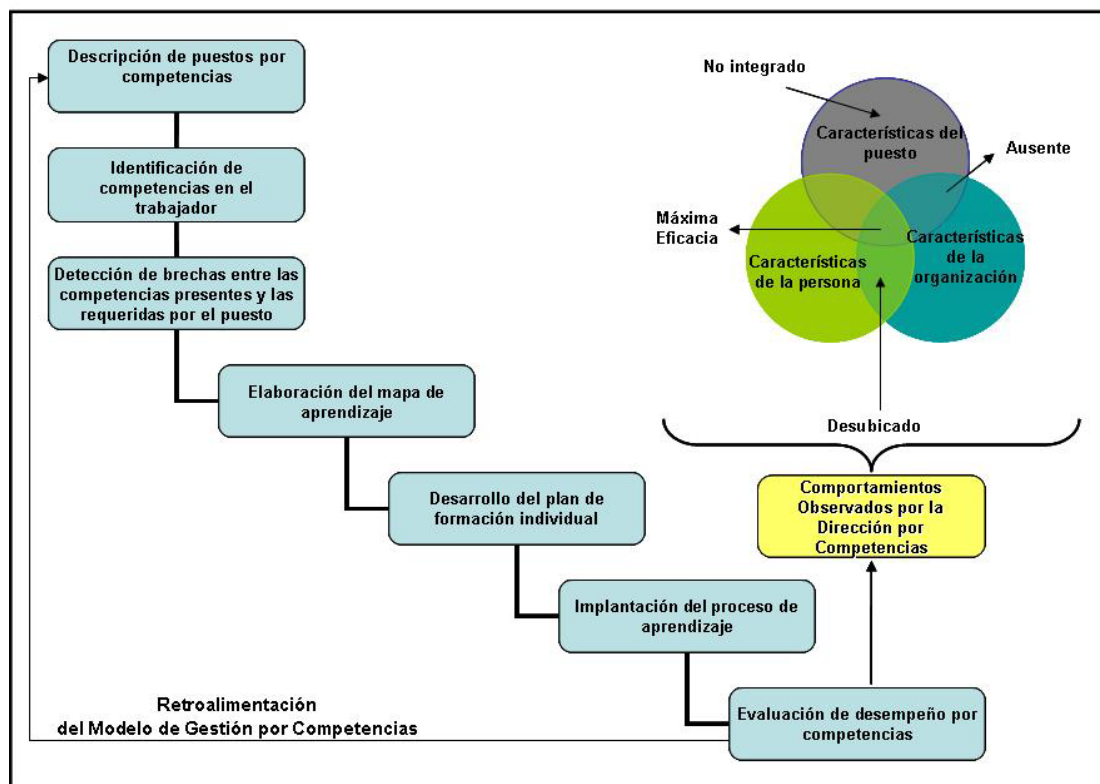


Gráfico 51. Etapas del Modelo. (Autor, 2009).

En la etapa **Descripción de Puestos por Competencias**, se deben definir los objetivos de la organización, las metas departamentales e individuales y las tareas requeridas en el puesto de trabajo. Para ello se utilizará el formato de descripción de puestos por competencias. (Anexo E)

Posteriormente y basado en el enfoque funcional de Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ), descrito en el capítulo II de esta investigación, el cual comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico hasta representar a los profesionales. Cuanto más elevado 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, y
- Habilidad para supervisar a otros.

Considerando lo antes expuesto se realizará la identificación de competencias en el trabajador, aplicando una encuesta sencilla como se muestra en el siguiente gráfico donde el trabajador puede retroalimentar al profesional de Recursos Humanos en relación a las competencias presentes según en el puesto y su nivel de dominio, esto permitirá la comparación de competencias requeridas por el puesto Vs. Competencias presentes en el trabajador.

Competencias Presentes en el Trabajador

Para cada una de las competencias que se presentan a continuación, indique por favor:

La **importancia** que, en su opinión, tiene la competencia o habilidad para el trabajo en su organización.

El **nivel** en que cree que la habilidad o competencia se ha desarrollado en su área de trabajo.

Utilice, por favor, la siguiente escala para la importancia:

4 = mucho; 3 = bastante; 2 = poco; 1 = nada

Utilice, por favor, la siguiente escala para destacar el nivel de la competencia:

5= Experto 4= Especializado ; 3 = Avanzado ; 2 = Intermedio ; 1 = Básico

Habilidad/Competencia	Importancia				Nivel				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Competencia 1									
Competencia 2									
Competencia 3									
Competencia 4									
Competencia 5									
Competencia 6									
Competencia 7									
Competencia 8									
Competencia 9									
Competencia 10									

Gráfico 52. Identificación de Competencias en el Trabajador.

(Autor, 2009)

En relación a la etapa **Detección de las Brechas entre las Competencias presentes y las requeridas por el puesto**, se realizará un análisis que permitirá determinar la situación particular de cada trabajador. Tal como se muestra en la gráfica siguiente:

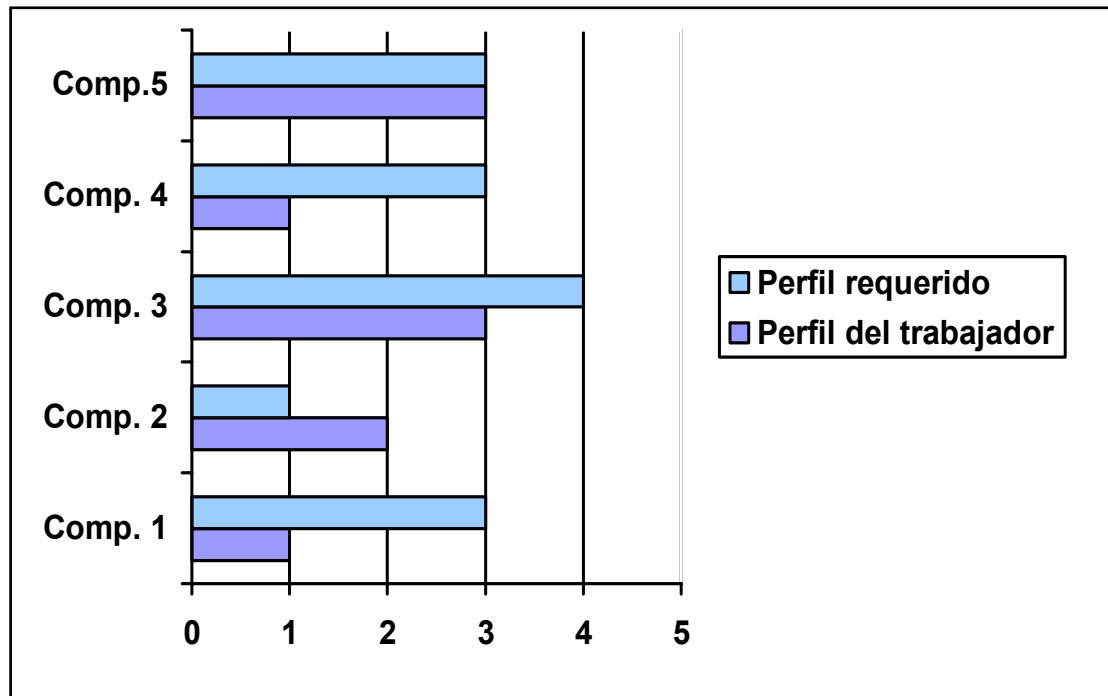


Gráfico 53. Análisis del Perfil Requerido Versus Habilidades y Conocimientos del Participante. (Autor, 2009)

En la elaboración del **Mapa de Aprendizaje** se considerarán elementos como el cargo, la actividad asociada a la competencia, las características que describen o realiza el trabajador para demostrar que tiene esa competencia, y el nivel de dominio de la competencia. El mapa de aprendizaje facilitará el seguimiento del cierre de brechas. En este paso se deben considerar los aspectos contemplados en el Manual de Competencias Técnicas y Habilitantes de EYP (2005). En la gráfica siguiente se observa un ejemplo de una Entrevista Estructurada de Eventos Conductuales, la cual nos permitirá adecuar el Mapa de Aprendizaje.

Descripción de la competencia	Preguntas para evaluar la competencia
<p>1. Validar la calidad de los datos (Nivel 2) Asegura que los atributos de la calidad de los datos se mantengan en un nivel óptimo.</p>	<p>1. Describa el procedimiento utilizado por usted para verificar y procesar solicitudes de servicio de datos/información, para suministrar un servicio en forma organizada y oportuna en los formatos establecidos.</p> <p>2. Como Identifica y soluciona problemas operativos haciendo seguimiento detallado de los requerimientos Muchas personas tienen buenas ideas, pero pocas las ponen en práctica. Dígame cómo transformó una buena idea en un resultado productivo.</p> <p>3. Describa una ocasión en que emprendió un proyecto especial adicional a sus responsabilidades normales.</p> <p>4. Mide el nivel de servicio monitoreando las variables características de la gerencia del dato</p>

Gráfico 54. Ejemplo de una Competencia de una Entrevista Estructurada de Eventos Conductuales. (Autor, 2009)

El próximo paso es la definición del **Plan de Formación** individual de acuerdo a las brechas detectadas, el cual se desarrollará a través de la participación del trabajador en acciones como: cursos abiertos, cursos in company, cursos por esfuerzo propio, programas con mentores.

En este punto se tomará lo planteado por Alles (2006) al proponer que la formación debe realizarse a partir de tres grandes pilares:

- 1. Autodesarrollo Dirigido:** Son aquellas actividades que se realizan fuera del horario de trabajo y no se relacionan con la vida laboral de las personas. La decisión de realizar estas actividades queda en manos del empleado.
- 2. El 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:** Esta formada por los clásicos cursos de capacitación, bajo la estructura de seminarios, cursos o talleres.

En la fase de **Implantación del Proceso de Aprendizaje**, cada trabajador asistirá a las acciones de formación según el plan de formación requerido. Las acciones de formación serán de dos tipos colectivas e individuales.

La última etapa pero no menos importante es la **Evaluación de Desempeño por Competencias**, la cual permitirá valorar en sus dos grandes variables: objetivos y competencias al trabajador, en relación a la formación del trabajador se podrá revisar el desenvolvimiento en su puesto de trabajo y la aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en su plan de formación. Así como también, se aplicará las respectivas revisiones en lo que se refiere a:

- Remuneraciones variables. (Ejemplo: bonificaciones anuales)
- Un incremento en la remuneración mensual o quincenal del trabajador.

Es importante destacar que el Modelo de Gestión por Competencias proporciona los siguientes productos finales:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

En el proceso de retroalimentación la Dirección del Modelo de Gestión por Competencias puede observar los comportamientos de los trabajadores a partir de tres elementos: la organización, el puesto y la persona y su relación con el proceso de formación, esto se precisa en el gráfico 51.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD

En este apartado se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados, así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina.

La finalidad del estudio de factibilidad es determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales (Hernández, 2009). Esta propuesta o investigación considera tres estudios de factibilidades.

V.1 Factibilidad Técnica

Se pueden analizar tres tipos de elementos: el **proceso técnico**: en el que se describen la tecnología seleccionada y sus implicaciones. El segundo elemento son los **requisitos técnicos**, el cual se refiere al recurso humano y de plataforma tecnológica indispensable y por último, el **rendimiento técnico**, donde debe aclararse el resultado y la evaluación.

PDVSA (2008) expresa que: la tecnología de la información es parte importante dentro del nuevo contexto de la sociedad del conocimiento, el cual está formada por: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio electrónico de información, los elementos de política, regulaciones y los recursos financieros, para llevar a cabo las tareas de la

organización, apoyándose en la tecnología de información generando un procesamiento más rápido y confiable de sus datos, la información resultante tiene mayor movilidad, accesibilidad y cuenta con mayor integridad, que cuando se procesa en forma manual.

En este sentido, la integración del conjunto de aplicaciones con que cuenta la Corporación fomenta e impulsa el proceso productivo, que a través de los software especializados instalados en los servidores de última generación que actualmente se mantienen operativos permiten a los profesionales de las Gerencias Estudios de Yacimientos, Producción, Infraestructura y Procesos de Superficie, Tecnología, Operaciones de Producción, Construcción y Mantenimiento de Pozos y Operaciones de Datos, realizar los estudios necesarios para la producción de crudo, y garantizar la calidad de los datos almacenados en los repositorios oficiales (Bases de datos). Razón por la cual, es vital destacar que PDVSA ha realizado en años anteriores desembolsos importantes para la adquisición de licencias a partir de proveedores externos de tecnología como: Edinburgh Petroleum Services Americas INC (EPS), Grupo ESRI de Venezuela, C.A., INVESYS, Knowledge System, Landmark, Paradigm Geographical, Schlumberger, Theta Enterprises, actualmente estas aplicaciones están funcionando, y son permanentemente actualizadas según lo dispuesto en los **contratos marcos de licenciamiento y mantenimiento de software especializado**; sobre la adquisición de licencias. El tener estas licencias actualizadas y operativas genera costos adicionales de mantenimiento anual.

Según lo descrito por PDVSA (2008), la plataforma tecnológica está compuesta en la actualidad por software propietario el cual es un programa de computación con restricciones de uso, redistribución o modificación que requiere de autorización expresa del Licenciador y actualmente cuenta con: 1452 licencias.

Es importante resaltar que la Corporación posee una plataforma tecnológica que soporta las aplicaciones especializadas adecuadas, donde cada trabajador cuenta con un (01) equipo de computación en buen estado que reúne los requisitos mínimos para trabajar las aplicaciones que posee la empresa, tal como los que se muestran a continuación:

Disco Duro: 150 Gb.

Memoria RAM: 2GB.

Procesador: Intel® Core™ 2 Dúo CPU T5750 @ 2.00 Ghz.

En cuanto al recurso humano y según el Informe de Estructura Gerencia Operaciones de Datos (2008), se prevé un comportamiento de la fuerza laboral tal como se describe en el siguiente gráfico:

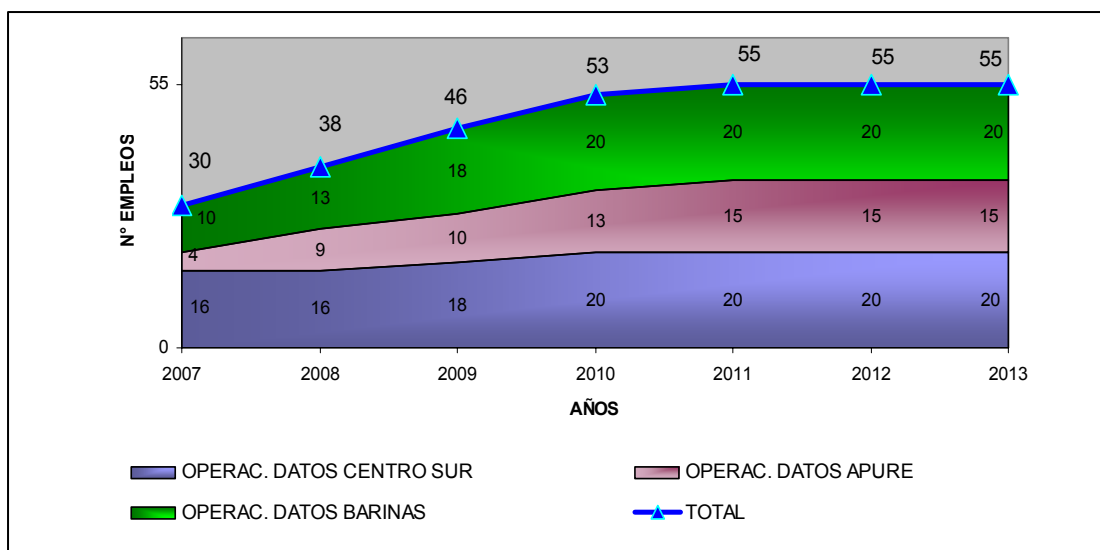


Gráfico 55. Plan Fuerza Laboral Propia 2007–2013. (PDVSA, 2008).

V.2 Factibilidad Económica

En este estudio se describen los siguientes tópicos a considerar:

V.2.1 Determinación de los Costos Totales e Inversión Inicial

En estos puntos se hace referencia a los presupuestos contemplados para el adiestramiento y adiestramientos con esfuerzo propio. También es importante considerar la modalidad de adiestramiento conocida como asistencia técnica, la cual está contemplada ejecutarse a través de los contratos marco de consultoría y adiestramiento para el manejo de las aplicaciones especializadas que funcionan en PDVSA que en este caso corresponde a las competencias técnicas deseables, motivo central de la presente investigación.

Según lo reportado por el Departamento de Control y Gestión de la Gerencia Operaciones de Datos, se contemplo dentro del Presupuesto de Gastos para los años 2009-2010, los siguientes montos:

Cuadro 4: Presupuesto de Gastos Año 2009-2010.

Presupuesto/Concepto	Monto en Bs.
Adiestramiento año 2009	0,00
Asistencia Técnica año 2009	136.000,00
Adiestramiento año 2010	125.000,00
Asistencia técnica año 2010	153.000,00
Total	414.000,00

Fuente: (PDVSA, 2009).

Las políticas establecidas por la Dirección de GODD Corporativo, la asistencia técnica comprende la consultoría para el apoyo a procesos de innovación y desarrollo tecnológico, orientados al fortalecimiento de las capacidades productivas nacionales, la incorporación de valor agregado nacional en servicios estratégicos para el desarrollo social y económico del país. PDVSA apalanca su proceso productivo con la asistencia técnica a proyectos de innovación bajo una visión país.

Es por ello, que basado en información suministrada por los proveedores del servicio técnico especializado se presenta el Cuadro de Costos, para adiestrar a 10 personas, se omite el nombre real del proveedor de acuerdo a lo estipulado en los acuerdos de confidencialidad vigentes entre PDVSA y sus proveedores:

Cuadro 5. Comparativo de Ofertas de Adiestramiento y Consultoría Bajo Contrato Marco.

Empresa	Curso de 5 días Consultor Nivel II	Curso de 3 días Consultor Nivel I
Proveedor A	16.630.250,00	7.049.850,00
Proveedor B	9.675.000,00	3.870.000,00
Proveedor C	6.880.000,00	4.128.000,00

Fuente: (Autor, 2009).

En relación a los adiestramientos con esfuerzo propio, es importante considerar que estos no generan costos a la empresa, dado que el personal que sirve como facilitador en esta modalidad, no recibe ninguna remuneración extra, ya que forma parte de las actividades de valor agregado para su desarrollo dentro de la empresa.

Se considera el costo por cada trabajador, expresado en sueldos del personal de la GODD, el cual es de 3.000,00 Bs. por cada trabajador, para un total de 900.000 Bs. anuales para los 25 trabajadores que conforman esta Gerencia.

Para compra de nuevas licencias no se contempla ningún costo. Sin embargo, se debe considerar el costo por mantenimiento de licencias adquiridas, el cual según los **contratos marcos de licenciamiento y mantenimiento de software especializado**, administrados por la Gerencia de AIT es de 412.262,50 Bs. o su equivalente en \$ 191.750,00.

V.2.2 Determinación de La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

El riesgo de las inversiones que hace el gobierno es igual a cero. (Baca, 2003). Considerando el criterio antes expuesto, el desembolso que realice la Gerencia Operaciones de Datos en la formación de su personal, no tiene riesgos asociados a la inversión, dado que PDVSA es una empresa propiedad del Estado Venezolano.

V.3 Factibilidad Social

Se debe establecer la vinculación del Modelo de Gestión por Competencias con las necesidades e intereses de la población a quien va dirigida, características de la población y beneficios de su aplicación.

Actualmente el personal que labora en la Gerencia Operaciones de Datos requiere ser desarrollado en competencias técnicas, sin dejar a un lado las otras modalidades, esto con la finalidad de lograr un desempeño laboral óptimo, que incremente la calidad del servicio en lo que se refiere al manejo de los datos y el soporte a los usuarios en las aplicaciones especializadas, así como el resguardo y préstamo de material archivado en la memoria corporativa de esta Gerencia, es por ello, que los trabajadores demuestran un gran interés en apoyar los proyectos que apalanquen su desarrollo por competencias, ya que esto traerá mayores beneficios para su crecimiento profesional y personal.

Es importante destacar que los clientes externos de la Gerencia Operaciones de Datos, conformados por las Gerencias medulares ya nombradas anteriormente en este trabajo, se verán impactados de una forma positiva dado que contarán con:

1. Personal altamente calificado para brindar el soporte en las aplicaciones del ambiente especializado.
2. Personal entrenado con un gran nivel de conocimientos en Bases de Datos lo que garantiza la calidad y certificación de los datos cargados en los repositorios de datos oficiales.
3. Servicio de atención a usuario de alta calidad al momento de requerir información técnica.
4. Reducido tiempo de respuesta en los flujos de trabajo, lo que agiliza el proceso de toma de decisiones mediante la generación oportuna de la información oficial actualizada.

Dentro de los beneficios que traería la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias para la GODD se encuentra:

- Fortalecimiento y aprovechamiento de la capacidad tecnológica de PDVSA.
- Desarrollo del talento humano en el área tecnológica.
- Automatización de los procesos, reduciendo los costos de producción.
- Apropiación del conocimiento por parte de los trabajadores.
- Mejor aprovechamiento de las aplicaciones especializadas.
- Disminución de los índices de rotación del personal.
- Incremento de la productividad personal y grupal.
- Personal altamente motivado y comprometido.
- Maximizar el rendimiento de la inversión tecnológica realizado por PDVSA.
- Adecuación trabajador- puesto.
- Mejora la calidad del desempeño.

- Reduce el ausentismo.
- Ahorros para la empresa en la ejecución de actividades de formación por esfuerzo propio.
- Mejora la calidad del servicio.

V.4 Resultados del Estudio de Factibilidad

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede constatar que éste proyecto es completamente viable, dado que la Corporación cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar las competencias técnicas en el manejo de las aplicaciones especializadas, desde el punto de vista técnico, desde la perspectiva social la misma posee el talento humano dispuesto y comprometido con su formación para lograr los objetivos que contribuyan con el desarrollo de la nación.

A pesar de la baja en el precio del barril de petróleo, y de la constante fluctuación de estos en el mercado petrolero internacional, la Corporación no ha olvidado contemplar en su Presupuesto los recursos necesarios para capacitar al personal a través de adiestramientos, mentorías o asesorías a partir de la contratación de servicios de asistencia técnica, o a partir de la incorporación de trabajadores PDVSA como facilitadores de capacitaciones por esfuerzo propio. Por lo antes expuesto, se demuestra la posibilidad de implantar un Modelo de Gestión por Competencias para el personal que labora en la Gerencia Operaciones de Datos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con los objetivos propuestos y los resultados obtenidos se pudo concluir lo siguiente:

Al diagnosticar las necesidades de formación del personal que labora en la Gerencia Operaciones de Datos, se pudo establecer el interés por la capacitación y formación en las competencias técnicas y la aplicación de las competencias básicas en el desempeño de las tareas de acuerdo con la posición ocupada, esto según el análisis de los resultados de los ítems.

Se evidencio que aún cuando el personal realiza sus labores en el tiempo y con la calidad requerida, demandan por un plan de adiestramiento basado en un Modelo de Gestión por Competencias que les permita desarrollarse, así como también expresan la necesidad de contar con una inducción en lo que respecta a las actividades de Exploración y Producción.

Por otra parte se denota en la población el requerimiento de aplicar los procesos de recursos humanos como: detección de necesidades de formación, análisis de puestos, y evaluación de desempeño bajo un enfoque de competencias, con la finalidad de contribuir con el personal en una mayor adecuación puesto persona.

Todo esto plantea la importancia de la capacitación del personal con miras a fortalecer las capacidades personales y profesionales de los trabajadores, para fomentar su desarrollo y mejorar su desempeño a través de las competencias técnicas.

Una vez establecida la necesidad de un Modelo de Gestión por Competencias, y considerando el factor de la motivación en el personal de la GODD, es importante revisar el sistema de promociones de la organización y contemplar el desarrollo de carrera y sucesión de los trabajadores, así como ejecutar un ejercicio de adecuación salarial que considere factores como: años de servicio, estudios realizados, desarrollo dentro de la empresa.

Finalmente al determinar la factibilidad técnica, económica y social de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, se pudo determinar que la misma reside en un conjunto de acciones que permiten potenciar y desarrollar las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores de la GODD que prestan servicio a las Gerencias Medulares de PDVSA División Centro Sur.

Recomendaciones

Tomando en cuenta el análisis realizado para la determinación del Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, se hacen las siguiente recomendaciones al Gerente y Supervisores a fin de fortalecer su gestión: a) Divulgar a los trabajadores de la GODD la necesidad social que se aspira satisfacer en la nueva PDVSA, los valores, y las estrategias de acción asumidas por la Gerencia para contribuir con el logro de la Misión y la Visión dentro de la Corporación. b) Fomentar y promover la responsabilidad social incorporando las premisas ambientales lo cual corresponde a los lineamientos estratégicos de PDVSA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfa de Cronbach.** (2009) [Página Web en línea] Disponible:
<http://www.bioestadistico.com>
- Alles, M. (2005). **Desarrollo del talento humano: Basado en competencias.** Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). **Gestión por competencias. El diccionario.** Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). **5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos.** Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.** Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos.** Argentina: Ediciones Granica.
- Aguilar, A. (2007). **Capacitación y desarrollo de personal.** (4^a Edición) México: Editorial Limusa.
- Aplicación del modelo de competencias** (2006) Disponible:
http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcomp_echile.htm. [Consulta: 2006, Marzo 8]
- Arias y Heredia. (2006) **Administración de recursos humanos para el alto desempeño.** México: Editorial Trillas.
- Arias, F. (2006) **El proyecto de investigación.** (5^a Edición) Venezuela: Editorial Episteme.

Arias, J. (2007) ***Estrategias para la evaluación del desempeño basado en competencias de los empleados de la secretaria ejecutiva de recursos humanos de la Gobernación del Estado Barinas***. Trabajo de grado Especialización en Gerencia Pública no publicado. Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.

Argimon, J. (2007) ***Métodos de investigación clínica y epidemiológica***. (3° Edición) España: Editorial Elseiver.

Baca, G. (2003) ***Evaluación de proyectos***. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Balestrini, M. (2002) ***Como se elabora el proyecto de investigación***. Venezuela: BL Consultores asociados.

Bastidas, G. ***Estrategias gerenciales para desarrollar competencias especializadas en el personal adscrito a la unidad de investigación en cirugía laparoscópica del Hospital Central Universitario Dr. Antonio María Pineda, Decanato de Ciencias de la Salud***. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.

Chiavenato, I. (2000). ***Iniciación a la administración general***. Brasil: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). ***Iniciación a la administración de personal***. Brasil: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). ***Gestión del talento humano***. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). ***Gestión del talento humano***. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. (República Bolivariana de Venezuela) (2000, Marzo 24)

Corredor, J. (2007). **Planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación.** Venezuela: Vandell Hermanos Editores, C.A.

Díaz y Sosa. (2006) Universidad nacional experimental de los llanos “Ezequiel Zamora”. **Normas para la elaboración, presentación, evaluación y aprobación de los trabajos de grado (Especialización y maestría).** Barinas.

Diccionario de competencias (2006). Disponible: http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etapa_sgesporcomp.htm . [Consulta: 2006, Marzo 5]

Dirube, José. (2004) **Un modelo de gestión por competencias.** España: Ediciones Gestión 2000, C.A.

García, C. (2006) **La medición en ciencias sociales y en la psicología.** México: Editorial Trillas.

Garay, J. (2001) **Legislación laboral. Práctica Ley Orgánica del Trabajo** Caracas: Ediciones Juan Garay.

Hernández, Fernández y Baptista. (2004). **Metodología de la investigación.** (3ª Edición) México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, A. (2009) **El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa.** Universidad Politécnica Lisandro Alvarado.

Hogan, T. (2004) **Pruebas psicológicas.** México: Editorial Manual Moderno.

Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” (2006). **Manual de trabajo especial de grado.** Venezuela.

Jorquera, R. (2007). **Competencias emocionales y de comunicación en el ejercicio del liderazgo en los trabajadores de la Universidad Yacambú. Municipio Palavecino. Estado Lara.** Trabajo de grado de

maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.

Márquez, O. (2000). ***El proyecto de investigación***. Venezuela: Unellez.

Méndez, C. (2002). ***Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas***. Colombia: Editorial Mc Graw Hill interamericana, S.A.

Namakforoosh, Mohammad. (2007) ***Metodología de la investigación***. México: Editorial Limusa, S.A.

Ley del estatuto de la función pública (2002). ***Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de Septiembre de 2002***. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo (1997). ***Gaceta Oficial No. 5152 Extraordinario de fecha 19 de Junio de 1997***. Caracas.

Petróleos de Venezuela. Presentación *Jornadas de Habilitación. Exploración y Producción. Un Salto Adelante (2005)*

Petróleos de Venezuela. Gerencia corporativa de captación, educación y desarrollo. (2006). ***Lineamientos corporativos DNA 2006***.

Petróleos de Venezuela. Dirección ejecutiva de exploración, Gerencia de Operaciones Exploratorias Oriente. (2007) ***Informe de gestión Enero-Marzo de 2007***.

Petróleos de Venezuela. Gerencia de Operaciones de Datos (2008) ***Informe de gestión Enero-Octubre de 2008***.

Petróleos de Venezuela. Gerencia corporativa de captación, educación y desarrollo. (2008). ***Lineamientos para la detección de necesidades de formación***.

Petróleos de Venezuela. *Gerencia corporativa de captación, educación y desarrollo.* (2008). **Lineamientos corporativos acciones de formación en el exterior.**

Petróleos de Venezuela. Informe de la Vicepresidencia de Exploración y Producción. *Plan de Producción* (2008)

Petróleos de Venezuela. Resumen ejecutivo de la vicepresidencia de Exploración y Producción. *Plan de Producción* (2008)

Petróleos de Venezuela. *Presentación Corporativa Dimensiones División Centro Sur* (2008)

Petróleos de Venezuela. Informe de Gestión de los Distritos Barinas y Apure, Enero a Noviembre de 2008. (2008)

Petróleos de Venezuela. *Capacitación académica y fortalecimiento profesional de PDVSA EyP.* (2008) [Página Web en línea] Disponible: <http://www.intranet.pdvsa.com>. [Consulta: 2008, Septiembre 12]

Petróleos de Venezuela. (2008) [Página Web en línea] Disponible: <http://www.pdvsa.com>. [Consulta: 2008, Febrero 18]

Petróleos de Venezuela. (2008) [Página Web en línea] Disponible: <http://www.intranet.pdvsa.com>. [Consulta: 2008, Agosto 5]

Petróleos de Venezuela, exploración y producción. (2008) [Página Web en línea] Disponible: <http://sitioeyp.pdvsa.com/>. [Consulta: 2008, Diciembre 19]

Petróleos de Venezuela. Aplicaciones especializadas en Centro Sur. Gerencia Operaciones de Datos Producción. (2008)

Petróleos de Venezuela. Estructura Gerencia Operaciones de Datos. (2008)

Petróleos de Venezuela. Gerencia Operaciones de Datos. Presupuesto de gastos para los años 2009-2010. (2009)

Petróleos de Venezuela. Gerencia Operaciones de Datos. Caracterización de la fuerza laboral. (2009)

Pineda, P. (2003) **Auditoría de la formación.** Barcelona: Gestión 2000.

Ramírez y Vierma. (2005). **Competencias técnicas y habilitantes de Exploración y Producción.** Caracas: Petróleos de Venezuela.

Ramos, I. (2006). **Tecnologías de información y comunicación como recursos para el mejoramiento de las competencias profesionales del egresado de medicina de la Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado": Modelo Didáctico.** Tesis Doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.

Sabino, C. (2002). **El Proceso de investigación.** Venezuela: Editorial PANAPO.

Sabino, C. (2008). **Como hacer una tesis.** Disponible: <http://paginas.ufm.edu/sabino/CHT.htm> [Consulta: 2008, Febrero 18]

Tyson y York. (2004) **Administración de personal.** México: Editorial Trillas.

Torres, J. (2006). **Metodología para las ciencias sociales.**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.** Caracas.

Véliz, A. (2007). **Comó hacer y defender una tesis.** Venezuela: Editorial texto, C.A.

ANEXOS

ANEXO A



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

PRESENTACIÓN CUESTIONARIO:
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Estimado Ciudadano:

Este instrumento persigue recolectar una serie de datos para desarrollar una investigación titulada: “**Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, de PDVSA División Centro Sur, Año 2009**”. Los datos suministrados por Usted, serán tratados con estricto grado de privacidad y sólo para los fines de la investigación. Por la importancia que tiene este trabajo se le agradece ser lo mas objetivo posible en las repuestas suministradas.

Gracias de antemano por su colaboración,

Atentamente,

Ing. Jéssica Márquez de Linares
C.I.- 12.202.454.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente y conteste de la manera más precisa posible marcando con una equis (X).

Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1- ¿Recuerda la visión de la Gerencia en la que trabaja?					
2- ¿Recuerda la misión de la Gerencia en la que trabaja?					
3- ¿Conoce los objetivos de su departamento?					
4- ¿Sabe que metas tiene el departamento en el que labora?					
5- ¿Considera que las metas establecidas para su puesto son alcanzables?					
6- ¿En el inicio de la relación laboral la empresa le proporcionó la descripción del puesto a desempeñar?					
7- ¿Aplica los conocimientos adquiridos en sus estudios universitarios en las actividades de su puesto de trabajo actual?					
8- ¿Asociar las actividades realizadas a los puestos de trabajo permite alcanzar la adecuación puesto-persona?					
9- ¿Considera que un programa de capacitación en el área técnica es vital para el óptimo desempeño de sus funciones?					

Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
10- ¿Es importante manejar una o más aplicaciones especializadas en sus actividades diarias?					
11-¿Aplica las competencias básicas requeridas en el desempeño de su trabajo?					
12- ¿Requiere de conocimientos técnicos para realizar su trabajo?					
13- ¿Presenta dificultad en el dominio de las tareas requeridas para realizar el trabajo asignado?					
14- ¿Participa en actividades de carácter social organizadas por la empresa para beneficio de la comunidad?					
15- ¿La detección de necesidades de formación está acorde a las actividades requeridas por el puesto de trabajo?					
16- ¿Ejecuta su plan de detección de necesidades de formación sugerido por la empresa en el periodo planificado?					
17- ¿Le proporciona la empresa un programa de inducción sobre las actividades de la industria petrolera?					
18- ¿Considera necesaria la capacitación del personal basada en competencias?					
19- ¿Requiere participar en un plan de formación a largo plazo?					

Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
20- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña actualmente?					
21- ¿Entrega un trabajo de calidad en el tiempo planificado?					
22- ¿El sistema de promociones (ascensos) en la empresa es adecuado?					
23- ¿Utiliza el tiempo de descanso para cumplir actividades asignadas?					
24- ¿La remuneración percibida se corresponde con el trabajo realizado?					
25- ¿Los incentivos otorgados por la empresa son los indicados para la actividad que desempeña?					
26- ¿Comparte experiencias de trabajo con sus compañeros para fomentar el aprendizaje de estos?					
27- ¿Su comunicación con el personal de la empresa es apropiada?					
28- ¿La relación laboral con su jefe es adecuada?					
29- ¿Participa junto a sus compañeros de trabajo en la solución conjunta de problemas?					
30- ¿Considera importante ocupar un puesto que le brinde la oportunidad de influir sobre los demás?					

ANEXO B



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA GENERAL**

ACTA DE REVISIÓN

Yo, _____, portador (a) de la cédula de identidad N° _____, con el título de pregrado en _____, con postgrado y/o doctorado en _____, ocupando actualmente el cargo de _____, por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento elaborado por la Ing. Jéssica Márquez, para llevar a cabo la investigación titulada “Modelo de gestión por competencias para la Gerencia Operaciones de Datos, de PDVSA División Centro Sur, año 2009”, encontrando que éste reúnen las condiciones de coherencia, claridad y pertinencia requeridos para medir las variables a estudiar.

En Barinas, a los _____ días del mes de _____ de _____.

Firma

ANEXO C

Aplicación del Alfa de Cronbach

[Conjunto_de_datos0]

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	3	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	3	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,746	30

ANEXO D

Tabla de frecuencias absolutas y frecuencias relativas por ítems

Ítems	Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1	11	44	4	16	6	24	3	12	1	4
2	12	48	5	20	5	20	3	12	0	0
3	21	84	2	8	1	4	0	0	1	4
4	16	64	7	28	1	4	0	0	1	4
5	13	52	11	44	1	4	0	0	0	0
6	8	32	6	24	5	20	1	4	5	20
7	11	44	6	24	7	28	1	4	0	0
8	11	44	7	28	5	20	2	8	0	0
9	20	80	4	16	0	0	0	0	1	4
10	15	60	6	24	4	16	0	0	0	0
11	15	60	8	32	1	4	1	4	0	0
12	19	76	6	24	0	0	0	0	0	0
13	1	4	2	8	6	24	8	32	8	32
14	12	48	6	24	6	24	0	0	1	4
15	6	24	13	52	2	8	3	12	1	4
16	8	32	4	16	8	32	3	12	2	8
17	4	16	8	32	6	24	3	12	4	16
18	21	84	4	16	0	0	0	0	0	0
19	14	56	5	20	6	24	0	0	0	0
20	11	44	10	40	4	16	0	0	0	0
21	14	56	10	40	1	4	0	0	0	0
22	2	8	5	20	11	44	2	8	5	20
23	2	8	4	16	10	40	6	24	3	12
24	2	8	3	12	9	36	5	20	6	24
25	0	0	5	20	9	36	8	32	3	12
26	14	56	5	20	5	20	1	4	0	0
27	14	56	10	40	1	4	0	0	0	0
28	17	68	6	24	2	8	0	0	0	0
29	12	48	10	40	3	12	0	0	0	0
30	8	32	4	16	6	24	4	16	3	12

Fuente: (Autor, 2009)

ANEXO E

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

FECHA: _____

NOMBRE DEL CARGO: _____

DEPARTAMENTO: _____

CARGO DEL JEFE DIRECTO: _____

FUNCIÓN PRINCIPAL: _____

FUNCIONES ESPECÍFICAS: Describa las actividades o tareas realizadas en el cargo.

<i>Actividades/Tareas</i>
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

PLAN DE CARRERA:

En ____ años. _____

En ____ años. _____

En ____ años. _____

REQUISITOS Experiencia, (tipo de empresa, funciones, número de años)

EDUCACIÓN

Secundaria

Universitaria

Especializaciones o Diplomados

Postgrados

Doctorados

Conocimientos especiales

Idiomas (Nivel de dominio)

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Competencias requeridas	Grado A (Alto)	Grado B (Muy Bueno)	Grado C (Bueno)	Grado D (Mínimo necesario)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

COORDINACIÓN:

Coordina con (Cargo o área)	Para (Actividad)

SUPERVISIÓN

Supervisa a:

Supervisado por:

EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a:

Es reemplazado por:

RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de:

Puede ascender a:

RELACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: _____

Horario de trabajo: _____

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN

Sueldo: _____

Grupo: _____

Nomina: _____

OBSERVACIONES:
