

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



DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA BASADO EN LA
METODOLOGIA DE COMPETENCIAS PARA LAS POSICIONES CLAVES
DE LA GERENCIA DE PLANTAS DE GAS Y AGUA, DIVISIÓN FURRIAL
DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA), EN EL
PERIODO 2012-2013

Profesor Asesor

Lcda. Cleudine Fuentes

Bachiller:

Br. Carmen Cecilia Brito B.

C.I. 20.567.143

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

Maturín, diciembre de 2013

Universidad de Oriente
Núcleo de Monagas
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento de Gerencia de Recursos Humanos



HOJA DE APROBACIÓN

**DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA BASADO EN LA
METODOLOGIA DE COMPETENCIAS PARA LAS POSICIONES CLAVES
DE LA GERENCIA DE PLANTAS DE GAS Y AGUA, DIVISIÓN FURRIAL
DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA), EN EL
PERIODO 2012-2013.**

APROBADO POR:

Lcda. Yasmira Rivas

Jurado Principal

Lcda. Claudine Fuentes

Asesor Académico

Lcda. Melitza Pereira

Jurado Principal

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

Maturín, diciembre de 2013.

RESOLUCIÓN

Artículo 44 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien le participará al Consejo Universitario”.



DEDICATORIA

A mi mami y mi papi por haberme enseñado el valor de la educación y la importancia de crecer cada día como profesional. Por haber sido mi guía, mi ejemplo, mi fuerza y mí apoyo incondicional en todo momento, por impulsarme a seguir adelante y no dejarme vencer por los obstáculos y con esto, poder concluir esta etapa tan importante en mi vida. Gracias por acompañarme siempre, esto es para ustedes.



AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios por darme la vida, por darme inteligencia, sabiduría e iluminar mi camino desde siempre. Por guiarme y permitirme alcanzar una de las metas más importantes en mi vida y la de mis papás. ¡Gracias Diosito!

A mi mami y a mi papi por ser mi ejemplo, por sus consejos, oraciones, por estar ahí, a mi lado apoyándome en todo momento. Los Amo Grande.

A mi familia (tíos/primos), muy especialmente a mis tías Yami, Hortensia, Olys, y mis tíos José Alejandro y Wilmer por todo el apoyo que me han brindado desde niña, por su confianza, por su cariño, por todo. Todas las gracias del mundo no me alcanzan. Los Amo.

A la Universidad de Oriente por el valor agregado en mí a través de su educación por permitirme formarme como profesional dentro de sus aulas y por los buenos profesores que encontré en este camino. A mi profe asesora Cleudine Fuentes por su disposición, su apoyo, su paciencia y cariño. A las profesoras Melithza Pereira y Yasmira Rivas por toda su colaboración como jurado, ¡Muchísimas Gracias!

A PDVSA por abrir sus puertas y brindarme la oportunidad de realizar mi proyecto de tesis, e iniciar mi formación práctica en el campo laboral dentro de su gran estructura corporativa.

Al Sr. Luis Souquet Gerente de Plantas de Gas y Agua, División Furrial por la oportunidad, la confianza, los consejos y todo el apoyo brindado durante el tiempo que estuve con la organización que representa. ¡Gracias!. A mi Tutora Industrial

Lcda. Nelly Salazar por todo el cariño, el respeto, conocimiento, las oportunidades brindadas y sus detalles conmigo, ¡siempre agradecida Sra. Nelly!.

A mi grupo de trabajo “las niñas de ADP” por las vivencias del día a día, sus palabras y sus enseñanzas. Sandrita por su buena vibra, su cariño y todos los momentos compartidos. María por su confianza, su apoyo y su cariño. Rossana (mi otra tutora) por todo su interés y dedicación a mi aprendizaje, y a que este trabajo pueda contribuir significativamente con la organización que tanto queremos, la confianza depositada en mí y todas sus atenciones. ¡Muchísimas gracias por todo!.

A quienes desde el inicio de este camino dentro de la universidad han sido mis compañeros inseparables en el recorrido del saber y quienes ahora son mis grandes amigos (Mi sis Francis. Mis manis Blanca, Naty y Andrea. Karla, Kathe, Francys, Laury, Ángel). Gracias por la ayuda, el ánimo y todos los momentos vividos dentro y fuera de la UDO. ¡Los quiero mucho!.

A todos, ¡mil gracias!

INDICE

RESOLUCIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE GRAFICOS	ix
RESUMEN	xi
FASE I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	11
1.5.1 Antecedentes de la investigación.....	11
1.5.2 Antecedentes históricos de la investigación.....	13
1.5.3 Bases teóricas.....	14
1.6 MARCO METODOLÓGICO.....	33
1.6.1 Tipo y nivel de investigación.....	33
1.6.2 Población.....	34
1.6.3 Técnicas de recolección de información.....	35
1.7 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	36
1.7.1 Ubicación.....	36
1.7.2 Reseña histórica.....	37
1.7.3 Misión.....	40
1.7.4 Visión.....	40
1.7.5 Objetivo general.....	41
1.7.6 Objetivos específicos.....	41
1.8 GERENCIA DE PLANTAS DE GAS Y AGUA. DIVISIÓN FURRIAL.....	42
1.8.1 Política de gestión integral.....	42
1.8.2 Misión.....	42
1.8.3 Visión.....	42
1.8.4 Objetivos estratégicos.....	43
1.8.5 Objetivos generales.....	43
1.8.6 Estructura organizativa.....	44
1.9 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	45
FASE II	48
DESARROLLO DEL ESTUDIO	48
2.1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES.....	48

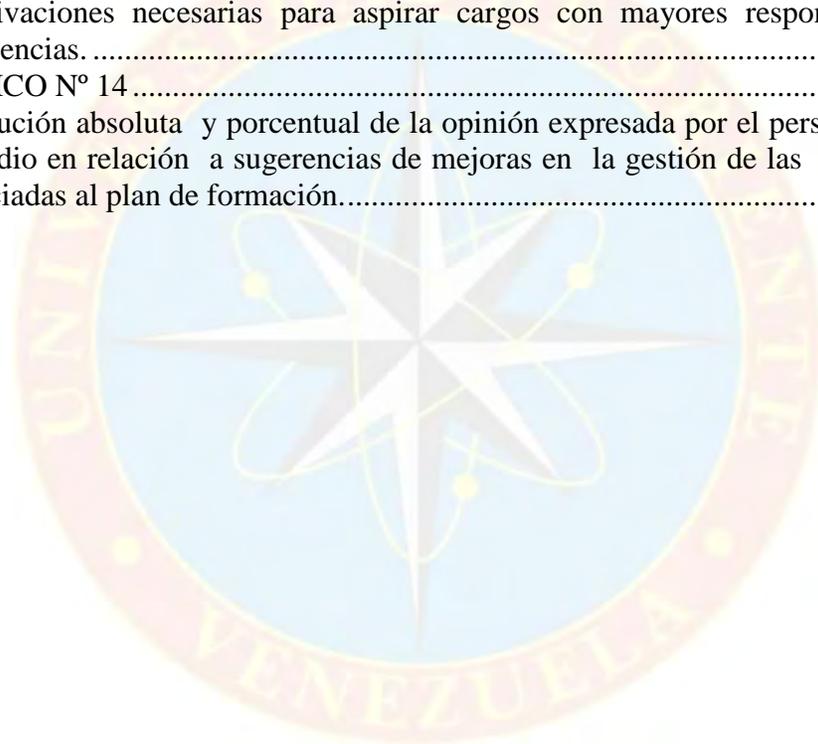
2.2 COMPETENCIAS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN	50
2.3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	53
FASE III.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
3.1 CONCLUSIONES	73
3.2 RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA.....	75
HOJA DE METADATOS	82



INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1	54
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al conocimiento del término plan de carrera.	54
GRÁFICO N° 2	55
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al conocimiento de la gestión que se encuentra realizando el departamento de administración de personal para desarrollar un plan de carrera para las posiciones claves de la organización.	55
GRÁFICO N° 3	56
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al nivel de satisfacción con la formación recibida hasta ahora por parte de la organización.	56
GRÁFICO N° 4	58
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al reconocimiento que expresa el supervisor al esfuerzo que realiza diariamente en su puesto de trabajo.	58
GRÁFICO N° 5	60
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al esfuerzo que hace el supervisor en conocer y atender las necesidades y debilidades laborales.	60
GRÁFICO N° 6	61
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a considerar si los planes de adiestramientos en los que ha participado realmente le brindan los conocimientos y refuerzos necesarios para lograr un óptimo desempeño en su puesto de trabajo.	61
GRÁFICO N° 7	63
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al nivel de satisfacción en su puesto de trabajo.	63
GRÁFICO N° 8	64
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a su aspiración de un cargo más elevado.	64
GRÁFICO N° 9	65
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al conocimiento de las competencias necesarias para estar en la cima de su área.	65
GRÁFICO N° 10	66
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a asumir el reto de un cargo más elevado bajo un plan de entrenamiento.	66

GRÁFICO N° 11	67
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a considerar si cumple con las competencias requeridas por el cargo que esta aspirando.....	67
GRÁFICO N° 12	68
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a la necesidad de conocimientos adicionales para aumentar la calidad del desempeño en el puesto de trabajo.....	68
GRÁFICO N° 13	69
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a considerar si la organización le brinda los incentivos y motivaciones necesarias para aspirar cargos con mayores responsabilidades y exigencias.....	69
GRÁFICO N° 14	71
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a sugerencias de mejoras en la gestión de las competencias asociadas al plan de formación.....	71



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



**DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA BASADO EN LA
METODOLOGIA DE COMPETENCIAS PARA LAS POSICIONES CLAVES
DE LA GERENCIA DE PLANTAS DE GAS Y AGUA, DIVISIÓN FURRIAL
DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA), EN EL
PERIODO 2012-2013**

Autora: Carmen Cecilia Brito B.

Asesor: Lcda. Cleudine Fuentes

Fecha: Diciembre de 2013

RESUMEN

La siguiente investigación estuvo dirigida al diseño de un plan de carrera profesional para las posiciones claves de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrial de la Empresa Petróleos de Venezuela S.A. Se identificaron las posiciones claves y se realizó el estudio de la descripción de puestos y perfiles profesionales asociados a dichas posiciones, así como el diagnóstico de necesidades de formación. Éste, es un estudio de campo de nivel descriptivo en el que se utilizó la observación directa, la revisión documental y el cuestionario como técnicas principales de recolección de información, que una vez obtenida se analizó e interpretó, permitiendo identificar las competencias requeridas para el desarrollo efectivo de los puestos de trabajo considerados claves para la organización. Todo esto llevó a la conclusión que la importancia de aplicar el Plan de Carrera basado en competencias beneficia tanto a la organización como a los empleados, porque permite enlazar los objetivos y expectativas de ambos. Contar con una herramienta tan importante asegura la optimización del desempeño dentro de la organización, logrando alcanzar las metas propuestas tanto a nivel de crecimiento individual del personal, como consolidar los niveles de competitividad esperados por la empresa.

INTRODUCCIÓN

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización para desarrollar habilidades y aptitudes del individuo que les permitan ser lo más satisfactorio para sí mismo y para la colectividad en que se desenvuelve. Sin olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Sabiendo que las organizaciones son entes sociales conformados principalmente por el hombre, y que el mismo es considerado su principal activo, depende directamente de su actuación alcanzar los objetivos de la misma para garantizar su subsistencia. El manejo exitoso de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar los factores necesarios para su motivación proporcionando beneficios para la organización y todos sus miembros.

El desarrollo de personas con base a competencias, como metodología de gestión, se ha tornado muy valioso y es generalmente utilizado por empresas de todo tipo, desde compañías multinacionales, hasta pequeñas y medianas empresas, siendo considerada una herramienta de integración de todas las políticas de la organización para el desarrollo del potencial humano de las personas y las empresas.

El auge que ha tenido la gestión por competencias, como sistema de trabajo, es que ofrece un esquema integral para la administración de los recursos humanos y sus políticas, posibilitando que todos los subsistemas operen con un alto nivel de coherencia con respecto a las políticas. En pocas palabras, con base a las competencias requeridas se administrarán y ejecutarán la selección de personal, la

formación, la evaluación del desempeño, la promoción, los planes de carrera y la remuneración.

En este sentido, interviene el plan de carrera como proceso asociado a la gestión del talento humano, planificado, definido, socializado e intencional, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. Esto permite contar con gente preparada, sin la necesidad de realizar búsquedas externas de talento, lo cual implicaría gastos, tiempo de búsqueda, capacitación y adaptación. Así mismo, un plan de carrera genera expectativas de oportunidades de crecimiento y estabilidad laboral entre los empleados y, según varias investigaciones asociadas al capital humano, este es un elemento que refuerza el compromiso con la empresa.

En este contexto, a continuación se presenta el siguiente trabajo de investigación que pretende estudiar el Catálogo de Competencias Técnicas y Habilitantes de Exploración y Producción, el cual es actualmente, el modelo de competencias del que dispone la empresa y está considerado para esta investigación, como el insumo fundamental en el diseño de un plan de carrera dirigido a las personas que desempeñan puestos claves dentro de la organización.

FASE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

Actualmente, las empresas han vivido diversos procesos de cambios y transformaciones en sus estructuras organizativas, orientándolas a cambiar su misión, su visión, estrategias, objetivos y metas, hacia un enfoque basado en el Talento Humano con altos niveles de competencias. Así mismo, se cuestionan tantos elementos de la estructura que deben soportar la estrategia, lo táctico y lo operativo, así como la definición del tipo de personas que se necesitan para hacerle frente a esas situaciones. Básicamente, consiste en un proceso de reestructuración de las organizaciones para crecer o sencillamente mantenerse dentro de su ámbito de influencia.

Como describe el autor Chiavenato (2002) en su libro gestión del talento humano:

”La mayoría de las organizaciones exitosas constantemente complementan y retan su misión. Aunque pueda verse como algo estático y poco cambiante, con el paso del tiempo debe adaptarse y enfocarse a los cambios que se producen en el negocio. Las organizaciones han tenido que cambiar su visión del negocio y por supuesto reformular sus objetivos de alcance”. (Pag. 56)

En esta nueva era, en las organizaciones muchos procesos han sido transformados; los gerentes asumen actividades estratégicas del negocio, los departamentos de recursos humanos se convierten en equipos orientadores, principalmente para brindar asesoría a sus clientes internos, los empleados son considerados indispensables para alcanzar los objetivos del negocio y se hace más énfasis en las metas propuestas y en los resultados.

Tomando en consideración la importancia del trabajador, las organizaciones han recurrido a la implementación de estrategias, métodos y procedimientos orientados a desarrollar el potencial de su talento humano, uno de ellos es el plan de carrera. El plan de Carrera es un concepto antiguo que pretendía decir al trabajador que iba a hacer en unos años lo cual levantaba muy falsas expectativas. Sin embargo, tiene que ser un proceso muy dinámico que permita conocer los perfiles de que dispone la organización, formarlos y desarrollarlos para adelantarse a necesidades que puedan surgir en el futuro. Gómez Mejía (1998) dice:

“El desarrollo de la carrera profesional no consiste en un programa de desarrollo instantáneo, o en un taller de planificación de carrera profesional, sino que se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como recurso vital de la empresa”. (Pag. 287)

La nueva realidad a la que se enfrentan las organizaciones requiere el desarrollo profesional de los empleados y de la búsqueda, por parte de las empresas, de nuevas formas de potenciar al máximo el desarrollo y crecimiento de su personal; buscando que los empleados aumenten sus capacidades de valerse por sí mismo y de entregarle lo mejor de sí a su trabajo.

Uno de los puntos distintivos de las empresas excelentes frente a aquellas que no lo son es que saben con qué talento cuentan en la actualidad y ponen los medios necesarios para desarrollar el potencial del que disponen. Son organizaciones muy

hábiles descubriendo talento oculto e identificando el potencial de sus colaboradores; son organizaciones que no fían su éxito a la casualidad de encontrar en el mercado la persona que necesitan en el momento en que lo necesiten, sino que saben el talento que necesitarán en diferentes horizontes temporales para ponerlo al servicio de su plan de negocio y de igual manera, saben identificar, retener y desarrollar internamente a quienes tienen la capacidad y muestran las competencias necesarias para alcanzar la madurez precisa en aquellos momentos.

Los departamentos de recursos humanos se vieron directamente afectados por estos cambios ya que tuvieron que desarrollar modelos y estrategias que les permitiera contar con un personal calificado para desempeñarse exitosamente en sus puestos de trabajo. Estos cambios, orientaron la atención de las organizaciones hacia el tema de las competencias y como medirlas, pues las organizaciones centraron sus esfuerzos en llevar sus procesos de selección de personal a evaluaciones basadas únicamente en las competencias requeridas para ocupar cada uno de los cargos. Como explica Martha Alles (2005), en su libro Desarrollo del Talento Humano. "... cuando una organización decide implantar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado." (Pag 99)

En la actualidad, la preocupación continúa siendo el tema de competencias, pero esta vez orientadas hacia otros niveles más exigentes y de ajuste referidos con el mediano y largo plazo: no solo con el entorno de negocios sino con los requerimientos en los planes de carrera para los empleados de las organizaciones.

Chiavenato. (2002) hace referencia al talento en las organizaciones como "las competencias que se requieren para optar a una determinada posición" (Pag. 31). Al comparar dichas competencias con las que posee cada individuo, se evalúa el nivel de

compatibilidad, es por ello que la autora anteriormente mencionada, plantea que la manera más adecuada para el desarrollo del talento humano es el desarrollo de las competencias. De allí la importancia que tiene para las empresas definir los planes de desarrollo para sus empleados en correspondencia con el respectivo plan de formación, comenzando preferiblemente por aquellas áreas críticas y posiciones claves del negocio. Esta propuesta esta encaminada a determinar el significado del talento humano para un puesto de trabajo y luego formularlo en términos de competencias, siendo este enfoque el que se adoptará para esta investigación.

Hace un tiempo, en países como Venezuela las empresas sufrieron el fenómeno del crecimiento acelerado. Con el aumento de los negocios, con la ampliación en el mercado y con la presencia de competencia para sus productos las empresas se vieron obligadas a crecer de una forma violenta y sin tiempo para guiarse por los objetivos de una planificación estratégica. Los cargos se iban creando a la medida de los ocupantes o en función de los problemas operativos emergentes, las estructuras se hacían más complejas y el adiestramiento estaba visto únicamente como una herramienta para solucionar una carencia en los empleados. La Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrrial de Petróleos de Venezuela (PDVSA), no escapa de este fenómeno, mucho más si tomamos en cuenta la creación de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, que tiene como finalidad optimizar la producción de crudo y gas, y contribuir con el cumplimiento de las metas de crecimiento establecidas en el Plan Siembra Petrolera.

Dadas las condiciones cambiantes y el ritmo acelerado del mundo de los negocios en el área petrolera, se requiere que el personal supervisorio y gerencial encuentre un espacio de equilibrio que los conduzca a cierta medida de paz. Es allí donde se visualiza la utilidad práctica de los planes de carrera para las posiciones claves de la organización, debido a que en ningún caso es viable poner en riesgo la

paralización de los procesos, tanto medulares como de apoyo, por la carencia de trabajadores capacitados para ejecutar sus funciones eficazmente.

La Gerencia de Plantas de Gas y Agua surge luego de una separación, de la cual se generan la División Furrrial y la División Punta de Mata, motivando cambios en su estructura organizativa. Desde allí, se produce la necesidad de adecuar estos cambios a los procesos medulares (Manejo de Gas y Manejo y Procesamiento de Agua), así como los procesos de apoyo (Planificación, Control y Gestión, Normalización y Mejora de los Procesos, Logística Operacional e Ingeniería de Gas y Agua), a fin de aportar nuevos enfoques que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, contribuyendo en maximizar la creación de valor en la corporación, implementando las mejores prácticas de trabajo y cumpliendo con el plan de negocios, para dar respuesta con rapidez y eficiencia a las nuevas condiciones del país y compromisos asumidos por la industria en el entorno mundial.

La Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrrial, en su visión de “ser reconocidos como la organización de referencia por la excelencia, contando con un personal capacitado con alto sentido de pertenencia, orientado al mejoramiento continuo...” está llamada a superar los efectos de tales cambios, evolucionando hacia esquemas cada vez más eficientes, a partir de un crecimiento individual que impulse la productividad de la organización.

Para efectos de esta investigación surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son actualmente las posiciones claves para la organización?, ¿Cuáles son los tipos de competencias profesionales existentes en la organización?. Esto, en función de realizar un diagnóstico de necesidades de formación que permita realizar un cierre de brechas en pericias críticas, y por consiguiente definir el plan de carrera orientado hacia el enfoque de competencias.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se realizará en la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrial, de la empresa Petróleos de Venezuela S.A, ubicada en el Complejo Jusepín, edificio administrativo Producción Furrial, Jusepín, Municipio Maturín, Estado Monagas. Dicha investigación se desarrollará en el periodo comprendido entre los meses de agosto de 2012 y febrero de 2013, correspondientes al periodo académico III-2012.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Carrera basado en la metodología de competencias para las posiciones claves de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrial de la empresa Petróleos de Venezuela S.A, en el periodo 2012-2013.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los puestos de trabajo claves, asociados a los procesos de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua. División Furrial.
- Definir las competencias laborales existentes en la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrial.
- Estudiar las descripciones de puestos de las posiciones claves de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrial.
- Analizar los perfiles profesionales de las posiciones claves de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrial.

- Diagnosticar las necesidades de formación dirigidas al cierre de brechas y fortalecimiento de competencias en el personal que desempeña posiciones claves para la organización.
- Estudiar las ofertas de acciones de formación presentadas en el Catálogo CEFOSAG.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones de hoy, requieren personal competitivo con capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y complejos. El área de Recursos Humanos debe preservar su capital humano como valor fundamental, crear valor, compromiso, diseñar procesos que garanticen que las estrategias de la organización se plasmen en acciones concretas y poner a disposición las competencias adecuadas en el momento oportuno.

En la actualidad la principal responsabilidad de los departamentos de capital humano radica en captar y mantener en las organizaciones un talento humano con altos niveles de competencia, capaces de contribuir con los objetivos del negocio y asumir con responsabilidad los constantes retos a los que se enfrentan. En segundo lugar, deben garantizar un óptimo proceso de adaptación entre los individuos y las empresas, y en tercer lugar, se pudiera mencionar fomentar el compromiso organizacional garantizando el mejoramiento continuo del recurso humano para cumplir los objetivos y metas operacionales. El Plan de carrera como herramienta importante de la planificación estratégica de la organización, permite al departamento encargado de manejar el talento humano de la empresa, anticiparse a las posibles necesidades de personal y su vez, contar con una plantilla plenamente capacitada para resolver situaciones determinadas sin necesidad de realizar búsquedas externas a la organización.

Los planes de carrera en su mayoría buscan satisfacer tanto necesidades individuales de los empleados como necesidades de las organizaciones, sin que ello se corresponda con evoluciones sincrónicas y simétricas, pues el ambiente tanto externo como interno de las organizaciones hoy en día no lo permiten. La finalidad de los planes de carrera es lograr que el empleado realice aportes a su cargo a través de un desempeño excelente y de igual forma lograr que la empresa brinde a sus empleados las herramientas necesarias para desarrollar al máximo sus competencias, al mismo tiempo que reciba la formación y capacitación que le permita ocupar futuras posiciones en la organización.

Desde otra perspectiva, los empleados esperan sentirse seguros en la organización donde trabajan, recibir un trato equitativo, oportunidades de desarrollo y formación. La esencia del Plan de Carrera, con el apoyo y el compromiso de la dirección es cubrir estas expectativas, tomando en cuenta que al mantener motivado al talento humano dentro de la empresa las posibilidades de obtener un desempeño exitoso son cada vez mayores.

El Plan de Carrera contribuye al Plan Estratégico, asegurando la calidad de un servicio profesionalizado, garantizando eficacia y eficiencia en la gestión operativa y administrativa, desarrollando imagen institucional y optimizando la administración de los recursos humanos. Este proyecto permite adecuar el funcionamiento de la organización, a fin de contar con una plantilla de personal capacitada y en condiciones de adaptarse con facilidad a los cambios y a los nuevos requerimientos de un entorno que demanda cada vez más exigencia y garantía del producto que recibe.

Observando que dentro de la organización no existen esquemas concretos o genéricos de planes de carrera, surge la necesidad de hacer un estudio que sirva como base para la implementación de esta herramienta dentro de la organización, de manera

que se pueda identificar el personal con alto potencial en el negocio, las rutas de ascenso de los puestos claves, el desarrollo de competencias y las necesidades inmediatas de formación del talento humano. Igualmente, una investigación de este tipo servirá de apoyo para quienes posteriormente quieran desarrollar planes carrera basados en competencias en otras áreas y organizaciones, siempre y cuando se evalúen las razones de aplicabilidad y la respectiva razonabilidad.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Antecedentes de la investigación

Según una consulta realizada en la biblioteca de la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas se encontraron los siguientes trabajos de grado que sirven como argumento para sustentar las teorías expuestas en la presente investigación y por ello se toman como referencia.

Chiguita Yuraima y Ortiz Amarilis (2003) en su trabajo de grado titulado “Diseño de un programa de Planificación de Carrera para el personal administrativo que labora en la Fundación Salud Maturín – Edo. Monagas (2003)” plantea que desarrollar el personal constituye hoy en día una de las ventajas competitivas que definen el éxito o fracaso de muchas organizaciones. En este sentido, la planificación de carrera viene a hacer un instrumento que facilita el proceso de conocer y desarrollar las capacidades de ese personal pero de una forma objetiva y programada, confiriéndole un sentido formal al proceso de planificación.

Evidentemente la planificación es fundamental en el proceso de desarrollo y capacitación del talento humano. Como proceso administrativo debe seguir una serie de pasos que permitirán lograr el objetivo de la mejor manera. Es deber de los involucrados en el proceso, cumplir con las formalidades inherentes a la detección de

necesidades de manera que se puedan obtener resultados objetivos que satisfagan las necesidades de la organización y del trabajador en cuestión. Por ello, se recomienda que el punto de partida de ese análisis sea mediante la ejecución de una evaluación del desempeño donde el personal supervisorio y el trabajador expresen las opiniones y sugerencias sobre la gestión de formación individual del capital humano de cualquier organización.

Leonett. R. Magdalenne y Sforza. R. Humberto (2004) en su trabajo de grado titulado: “Identificación del perfil de Competencias del personal adscrito a la Consultora & Constructora INCENTER, C.A, Maturín, Estado Monagas” encontraron algunas fortalezas con relación a las habilidades y destrezas técnicas para la ejecución de las actividades laborales, no obstante se evidenció muy debilitadas el ejercicio de las competencias de tipo genérico que son igualmente importantes dentro de la conformación de un perfil.

En este sentido, es importante destacar la importancia que tienen las competencias de orden genérico ya que permiten la consolidación de un perfil integral. La aplicación de un modelo de competencia en las organizaciones permite resolver muchas dificultades con relación a la selección adecuada de los perfiles que ocuparan posiciones directivas y ejecutivas, pues a través de este modelo se utilizan técnicas que permitan identificar comportamientos apropiados que resulten predictores de desempeños efectivos y eficientes. El conocimiento técnico es fundamental en el ejercicio de las funciones asociadas a cualquier posición, pero el componente genérico viene a complementar de manera significativa el crecimiento a nivel personal y la interrelación con el entorno organizacional por lo tanto, no se debe descuidar la formación en este aspecto.

1.5.2 Antecedentes históricos de la investigación

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar en un determinado trabajo. Se asume que está en presencia de una competencia, cuando existen características individuales que se pueden medir de un modo fiable y sobresalen de manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Ante esta realidad, se hizo necesario desarrollar un mecanismo de medición que permitiera, determinar cuales competencias estaban presentes o no en los trabajadores y de este modo llevar a cabo los correctivos necesarios, los cuales han sido desarrollados desde épocas pasadas y continúan vigentes.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron en identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los trabajadores en test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centro más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los puestos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

Al respecto Palomo (2008) comenta en referencia a las investigaciones de McClelland lo siguiente: “Se comprobó que tener un desempeño adecuado en el puesto de trabajo esta más relacionado con las características propias de las personas que con variables como conocimientos y habilidades” (Pag 31). De esto se deduce que las competencias están asociadas a motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno

mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos, y en general, de características individuales que resaltan a un individuo entre un grupo de trabajadores.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Un primer punto de atención fue atacar mediante este modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas.

Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

1.5.3 Bases teóricas

Planificación estratégica de recursos humanos

Una de las metas más importantes de una empresa es lograr que sus objetivos organizacionales se conviertan en estrategias de recursos humanos y esto se obtiene a través de lo que conocemos como planificación estratégica de recursos humanos, definida por Chiavenato (2002) como “procesos de decisión relacionados con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo” (Pag 66)

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso que brinda herramientas que permiten tener una clara visión sobre los talentos que se requieren para llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados por la organización. De igual

forma permite realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y la forma en que debemos manejar al recurso humano para alcanzar la posición donde se quiere llegar, pero no todo es diagnóstico, sino también es acción, precisamente aplicando principios y herramientas específicas.

Para diseñar un sistema de planificación de recursos humanos debemos comenzar por evaluar todos aquellos aspectos que influyen de forma directa como son los relacionados con el puesto de trabajo y relacionados con las personas, pero fundamentalmente relacionados con los planes del negocio. La presente investigación se focalizará principalmente en aquellos aspectos relacionados con las personas, específicamente en el tema de Planes de Carrera, basados en Competencias.

En un pasado los modelos de Planes de Carrera estaban orientados hacia el crecimiento y desarrollo de los empleados en estructuras totalmente verticales, lo que se buscaba con esa orientación era la forma de llevar a los empleados a los cargos más altos dentro de la estructura organizacional.

En la actualidad, las organizaciones han adoptado estructuras horizontales, más planas obligando a recursos humanos a reformular sus lineamientos, orientando los modelos de planes de carrera hacia la satisfacción de esas necesidades. Un aspecto fundamental de esta nueva propuesta radica en la posibilidad del empleado de ocupar futuras posiciones, con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos, capacidades y competencias, contribuyendo de esta forma a su continuo desarrollo, constituyendo un aporte profesional tanto para su sitio laboral, como para él mismo como individuo.

Las competencias y su evolución histórica

Las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas que permitan dominar situaciones profesionales y obtener

resultados esperados. Son además, capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de esto, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

En este sentido, la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto, hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad, y los procesos orientados a traer retener, desarrollar y compensar al recursos humano.

Sagi – Vela (2004) define competencias como “Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber hacer y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional asegurar un buen logro.” (Pag 21). Este concepto permite visualizar que las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado. Las competencias se observan con mayor frecuencia, en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior.

Por otra parte, el término competencias es un concepto bastante usual en el ambiente actual de las organizaciones. Lo que no es tan común es encontrar que dicho término este asociado a un sistema integral de planeación y desarrollo de recursos, o que se conceptúe como “Eje” capaz de enlazar los procesos de recursos humanos, que dé sentido, dirección y rentabilidad a los esfuerzos y acciones en materia de planificación y desarrollo.

Así mismo, Spencer & Spencer (2003) la define como: “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación.” (Pag 122). La característica subyacente es que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad, significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Bajo estas definiciones, las competencias necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, en la Gerencia del Talento Humano y las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos, entre otros.

En esta nueva arquitectura, el eje central serían por tanto las “competencias”, definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización, más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual, la contribución y el

compromiso con las metas de la empresa, y a incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad. Las herramientas y enfoques de trabajo deben permitir el desarrollo de competencias grupales e individuales en alineación con las competencias organizacionales, todo ello como eje central de esta nueva estructura o arquitectura para la gerencia del talento humano.

La nueva gerencia de los recursos humanos en las organizaciones desde el contexto de las competencias.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Camejo A. (2008) dice “los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.”

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen

en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. Esto permite inferir que la tarea de planificar el futuro de las organizaciones y su completa labor es motivada por la incertidumbre y el surgimiento de sorpresas dentro de un entorno competitivo.

Las nuevas tendencias de crecimiento han originado cambios en las organizaciones en las formas tradicionales de ver los negocios. Ya no se debe descuidar las perspectivas a nivel macro ni siquiera por las empresas pequeñas. Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales. Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano (Jarillo 1990. Pág. 32). Una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino lo resultante de la interacción de todas esas personas.

El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de las personas como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa. Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Esto exige una nueva forma de gerenciar

estratégicamente los recursos humanos. Según Dolan, Shuler y Valle (2000) “el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica de los recursos humanos es su vinculación directa a la estrategia empresarial.” Es por ello, que a través del desarrollo humano tanto a nivel personal, como de equipo, es que se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es “querer al ser humano” en el nuevo ámbito de las realidades políticas, económicas, comerciales y sociales que caracterizan el siglo XXI, otorgando para la Gerencia de Recursos Humanos nuevos retos y novedosas competencias.

Las funciones de recursos humanos, deben tanto facilitar como manejar el cambio organizacional necesario para crear un buen negocio, también deben desarrollar sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la empresa para gerenciar efectivamente a la gente, y deben hacerlo a una velocidad acelerada. Dicho de otro modo, la mayor implicación de los recursos humanos en los negocios es que no sólo deben llegar a ser mejores, más rápidos y hábiles, si no que deben alcanzar eso mejor, más rápido y más hábilmente. Estas características deben ser transmitidas a las respuestas de los recursos humanos, es decir, responder en tiempo real tanto como sea posible. En conclusión, la Gerencia de los Recursos Humanos requiere ofrecer programas, prácticas, procesos y modelos en los distintos subsistemas que lo conforman para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad, entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico.

Finalmente la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores. Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia empresarial se

concreta la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo.

Modelo de gestión por competencias

Martha Alles (2002) en su libro Gestión por Competencias presenta las siguientes, como los tres sistemas de motivación humana según David Mc Clelland o lo que se denomina también, necesidades socialmente aprendidas.

- a. **Motivación al logro:** descrita como aquel interés continuo del individuo por hacer las cosas cada vez de mejor forma. Los individuos con orientación al logro están constantemente en la búsqueda de situaciones que les garantice alcanzar mejoras en las condiciones u objetivos que posee en la actualidad.
- b. **Motivación al poder:** descrita como el interés que tiene el individuo por demostrar fortaleza, por sentir admiración, por alcanzar posiciones altas dentro de la estructura. El manejo del poder esta relacionada con valores y creencias del individuo es capaz de hacer para alcanzar el poder.
- c. **Motivación a la pertenencia:** descrita como la necesidad de afiliación y relación que tienen los individuos con los demás.

Estas necesidades deben ser satisfechas por la gerencia del talento humano, a fin de que la organización pueda contar con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo, para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes.

La mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar a su equipo de trabajo, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias

sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Por eso se necesita una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

- a. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- b. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- c. La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- d. La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa
- e. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- f. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

En fin, cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia establezca en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en:

- a. Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado.

- b. **Multifuncionalidad** en los trabajadores: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

Petróleos de Venezuela S.A en su interés de desarrollar procedimientos que permitan mantener una base de datos que proporcionen un control efectivo y búsquedas de rápido acceso, ha implementado una clasificación de competencias enfocadas en áreas de conocimiento específicas que para efectos de adiestramiento y capacitación, así como para la gestión educativa en general permitan homologar en todas sus organizaciones el manejo de información.

De acuerdo a un análisis del entorno organizacional, los procesos medulares, el fortalecimiento y desarrollo de pericias críticas en el personal y la necesidad de una formación integral del trabajador afianzando los principios políticos, sociales y ciudadanos se manejan las siguientes competencias:

Técnicas: (Operacional. Técnicas especializadas. Supervisorías. Administrativas)

Habilitantes: (Informática. Gestión de calidad. Otros sistemas de gestión.)

Idiomas: (Manejo de idiomas distintos al español.)

Seguridad: (Industrial e Higiene Ocupacional)

Genéricas: (Desarrollo personal. Habilidades personales)

Ciudadanas: (Principios sociales y políticos).

Planes de carrera

Las organizaciones siempre se han preocupado por evaluar y desarrollar las competencias de sus trabajadores, en el pasado este proceso se fundamentaba únicamente en la preparación de un individuo por parte de un gerente con el objetivo principal de ayudarlo a adquirir todas las competencias necesarias para ocupar esta posición en un futuro. Poco a poco se comenzaron a desarrollar técnicas y

metodologías orientadas a medir las competencias y capacidades de los individuos de una manera formal, fundamentadas en su mayoría en situaciones prácticas que reflejaban si el individuo contaba o no con las competencias requeridas para el óptimo desempeño en el puesto de trabajo.

Los llamados planes de desarrollo también han ido evolucionando con el tiempo. En un principio los mismos eran elaborados tomando como punto de partida solo las necesidades y requerimientos de las organizaciones, el capital humano no era visto como el medio por el cual se podían alcanzar todas las metas propuestas. Hoy en día a tendencia de las organizaciones apunta hacia la satisfacción de dos aspectos: necesidades de la organización y necesidades individuales de los trabajadores. Como ejemplo de esto:

Recio Figueras (1986) señala que:

“Los planes de carrera son un componente interactivo y alguna veces con relativa autonomía en proceso mayor de planificación de recursos humanos, cuyo fin es el de ofrecer criterios compartidos (trabajador-empresa) para la maduración de los respectivos conocimientos, habilidades y destrezas con evaluaciones sucesivas” (Pag 121).

Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de los trabajadores de la empresa que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden. Es un proceso que debe ser continuo donde el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que puede alcanzarlas con ayuda de la empresa.

Carrel, Elbert y Hatfield. (2000) (Pag 45) utilizan el término gestión de carrera definido como “el proceso de diseño e implantación de objetivos, planes y estrategias que posibilita a los profesionales de recursos humanos y directivos satisfacer las necesidades en materia de fuerza de trabajo y permite a los individuos alcanzar sus

propios objetivos.” Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes, es por ello que las empresas deben ayudar a sus empleados para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Una gestión integrada de recursos en toda organización, exige contar con los Recursos Humanos, que son pieza clave en el desarrollo de la empresa. El trabajar por objetivos, negociados y participados, supone una planificación estratégica de la empresa en su globalidad y una planificación estratégica del personal en particular. Esto nos asegurará el desarrollo del personal, en consonancia con el crecimiento de la empresa.

Para la implantación de un plan de carreras, conviene tener en cuenta algunos puntos:

- a. Los Recursos Humanos contratados por la Empresa pertenecen a la Organización. No son propiedad de una unidad o departamento determinado.
- b. Requiere del mando un auténtica Gestión de Personal, administrando, evaluando motivando y movilizandoo Recursos Humanos.
- c. La profesionalidad que van a desarrollar tanto mandos, como técnicos y comerciales, va a ser mayor, con lo que supone de oportunidad para el individuo y de riesgo para la empresa.
- d. La planificación de los Recursos Humanos interna no puede aislarse de la planificación de la entrada de nuevo personal.

Objetivos de un plan de carreras

Según Contreras J. (2012) los objetivos de un Plan de Carrera son:

- a. Desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de Gestión de Personal, Formación,

rotación, Promoción.

- b. La cobertura de la Organización del puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada.
- c. La dotación a la dirección de un Sistema que permita una Gestión planificada de las personas de alto potencial.
- d. La garantía para la empresa de que, por una parte, existirá una cobertura de los puestos directivos y, por otra parte, las personas de dirección tendrán una dinámica de desarrollo.

En este sentido, y debido a su importancia al momento de tratar el tema de investigación, debemos manejar claramente los siguientes términos y su alcance dentro del ámbito de aplicación:

Carrera profesional: Es el conjunto de comportamientos profesionales, que junto con actividades y aspiraciones confluyen en la trayectoria de cada persona en su vida laboral.

Planificación de carreras: Es el diseño de cada carrera, dentro de un proyecto global de empresa, que armonice demandas y ofertas dentro de su desarrollo a corto, a medio y a largo plazo.

Desarrollo de carreras: Es la realización de acciones formativas, evaluativas, prácticas contenidas en el diseño de carrera..

Madurez de carrera: Es la culminación de la carrera profesional, en un terminado momento, tras haber realizado las acciones planificadas en el diseño de carrera.

Etapas de una carrera

Son las fases por las que pasa una persona en su trayectoria profesional Contreras J. (2012). Considerando el ciclo vital podemos decir, en general, que la persona pasa por cuatro grandes etapas:

- a. **Exploración** (hasta los 25 años): Abarca la infancia, adolescencia y juventud, hasta finalizar los estudios superiores y encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa finalmente que puede desarrollarse profesionalmente.
- b. **Establecimiento** (de 25 a 45 años). Es una etapa en la que se define el curriculum profesional de la persona a través de las diversas experiencias profesionales por las que pasa. El Plan de carreras profesionales debe ayudar a que la trayectoria de todo aquel que entre en "carrera" sea trayectoria de ganador, es decir, que cada experiencia haya supuesto un ensayo y un avance. Estos ciclos se sitúan entre 3 y 5 años.
- c. **Mantenimiento** (de 45 a 65 años). Se supone que la persona con un desarrollo "ganador", hacia los 45 años ha llegado a una madurez de carrera y lo normal es que se mantenga, mediante un reciclaje personal y profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y su experiencia. Puede pasar, que piense haber llegado a lo máximo en su vida y que deje de reciclarse, estancándose. También puede suceder que la persona busque una nueva dimensión profesional, entrando en una etapa de crecimiento a través de un cambio cualitativo.
- d. **Declive** (a partir de los 65 años). Coincide con el retiro. En algunas sociedades organizan el paso de competencias, compaginando la salida paulatina de veteranos con la entrada de jóvenes solapándose en los puestos, de tal manera que no se prescindiera de la noche a la mañana de todo el bagaje, que ha acumulado el veterano durante su carrera en la empresa.

Haciendo referencia a los Planes de Carrera basados en competencias Hay Group (1996) los define de la siguiente manera... “es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar la competencias necesarias para puestos más altos.” (pág. 54)

Para Hay Group (1996) (pág. 56) los pasos básicos para desarrollar un modelo de planes de carrera basados en competencias son:

- a. Panel de expertos donde se determinarán los niveles de rendimiento esperados en el cargo.
- b. Definir también en el panel de expertos tareas y características de los cargos y explorar a través de los empleados aquellas que contribuyen o influyen directamente para obtener éxito en esa posición.
- c. Realizar las entrevistas de incidentes críticos de los candidatos con desempeño superior y promedio para determinar lo que hacen y de que forma lo hacen.
- d. Diseñar un modelo de competencias tomando como punto de inicio el cargo meta.
- e. Analizar los resultados del proceso y proponer un plan de desarrollo basado en el cargo meta y los cargos contribuyentes.
- f. Implantar los planes de carrera tomando en cuenta la finalidad de los mismos.

Los Planes de carrera son definidos como un proceso formal y continuo que determina planificación de carrera de los empleados preparados para ocupar en el futuro cargos de mayor nivel. En relación a esto queda entendida la necesidad de preparar al personal facilitándoles las herramientas y conocimientos que permitan desarrollar sus competencias y desarrollarse exitosamente en distintas posiciones.

Siguiendo en este orden, la autora Martha Alles plantea que:

“la palabra formación engloba todas aquellas actividades que deben llevar a cabo las organizaciones con la finalidad de preparar a sus empleados en aspectos técnicos, que le permitan desempeñarse de forma óptima en su puesto de trabajo y otras posiciones que pudiera llegar a ocupar a corto o mediano plazo”. (pag 163).

Por tal razón, cuando nos referimos a la formación de los empleados, no hablamos solo del aspecto técnico, sino también en materia de competencias genéricas, planteando que se debe referir a la palabra desarrollo. La responsabilidad de Recursos Humanos está en garantizar que los planes de formación abarquen aspectos técnicos que permitan fortalecer el conocimiento y pericia del trabajador, así como aspectos relacionados a competencias genéricas que impliquen un impacto en la conducta, de manera que trabaje simultáneamente en un perfil técnico y genérico que proporcione un desempeño óptimo en cualquier sentido.

Formación y capacitación

Por formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados al aumento y adecuación de los conocimientos y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de su historia laboral. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, en función de adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

En relación al término formación se destacan a las siguientes definiciones:

(Werther y Davis, 2000, p. 32): “Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”.

(Siliceo, A. 1997, (pag 24): “Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Las acciones de formación están dirigidas al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Detección de necesidades de formación

La detección de necesidades o diagnóstico de necesidades, es el proceso orientado a la estructuración, desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una Organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

Las necesidades de formación del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al realizar la comparación con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente. El encargado de formación del personal de una empresa, debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el plan anual de formación.

Propósito de la detección de necesidades

- a. Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.
- b. Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- c. Facilitar la toma de decisiones sobre la distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero y equipo.
- d. Justificar o cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades denominadas prioritarias.
- e. Definir si las necesidades son de capacitación o de Adiestramiento.
- f. Establecer las prioridades de acuerdo a la importancia y a la urgencia de las necesidades.
- g. Definir y establecer las personas involucradas y sus responsabilidades.

(Fuente: Lineamiento Corporativo DNF, PDVSA 2009. pp. 8 – 9.)

Dentro del proceso de detección de formación (DNF) es necesaria la utilización de medios que se encarguen de recoger datos de la manera más eficiente posible. Entre esos medios se encuentran:

El análisis de cargos

El análisis de cargos es un medio que permite deducir, analizar y desarrollar las cualidades que un cargo requiere así como las características del ocupante. Esto sirve como base para la orientación profesional, la evaluación de salarios y otras practicas de desarrollo y mantenimiento de recursos humanos.

Según Chiavenato (1999) el análisis de cargos es:

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

La evaluación de desempeño

Arias F. y Heredia V. (2001) afirman que la evaluación de desempeño es: “una serie de factores o aspectos que apuntan directamente sobre la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo” (p. 639)

La evaluación de desempeño es un método muy utilizado porque permite diagnosticar las debilidades en relación al desempeño y asociarlo al adiestramiento necesario para fortalecer y mejorar el ejercicio de las funciones del trabajo.

En relación a esto Chiavenato (1999) agrega:

"mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de entrenamiento. (p. 568)

La entrevista con supervisores y gerentes:

Chiavenato (2002) plantea que las entrevistas "son contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, que por lo general se descubre en las entrevistas, con los responsables de los diferentes sectores de la organización. (p. 426).

La responsabilidad principal por el adiestramiento y capacitación dependen en gran parte de los gerentes y supervisores, es por ello que se afirma que ningún programa de adiestramiento, puede tener éxito sin el apoyo de estos. La entrevista se consolida como uno de los métodos de mayor uso y su importancia esta relacionada a la alta fidelidad de sus resultados.

1.6 MARCO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo y nivel de investigación

Debido a la naturaleza del tema objeto de estudio, esta investigación fue de campo. Bajo estos lineamientos, los datos fueron sustraídos directamente del objeto de estudio y nos muestran una percepción directa y más objetiva de la realidad

Al respecto Sabino (2002) señala:

“La investigación de campo es la que se refiere a cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica”. (p.89).

A través de la investigación de campo el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión en el caso de que surjan dudas.

Esta investigación fue de carácter descriptivo. En relación a esto Sabino (2002) expone lo siguiente: “Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto la estructura o comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. (p.26). La descripción incluye: análisis e interpretaciones de las condiciones más resaltantes, en contraste o relación de las bases teóricas con la

realidad al momento de ser estudiadas.

El desarrollo de este trabajo de investigación fue de nivel descriptivo, motivado a que el objeto de estudio refleja diversas cualidades y actitudes con características importantes y de mucho interés para ser analizadas. Se realizó la descripción de los tipos de competencias, la identificación de las posiciones claves del negocio y el diagnóstico de necesidades para el cierre de brechas y/o fortalecimiento de competencias que permitieron diseñar un plan de carrera basado en competencias.

1.6.2 Población

La población es el conjunto finito e infinito de elementos, personas o cosas relacionadas con la investigación, los cuales son objeto de estudio y fuente de información. Estuvo constituida por un grupo de personas que ocupan posiciones consideradas claves para la organización, compartiendo características comunes. Arias (2006) define población como: "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Está delimitada por el problema y los objetivos del estudio" (pag. 81).

Para este trabajo la población estuvo constituida por la Superintendencia de Manejo de Gas Jusepín como proceso medular, que cuenta con una totalidad de 8 posiciones, el departamento de Administración de Personal como proceso de apoyo que cuenta con 4 posiciones, y 2 posiciones gerenciales, constituyendo una totalidad de 14 posiciones claves. Las posiciones objeto de este estudio son: Gerente de División, Gerente de Operaciones, Superintendente, Supervisor Mayor, Supervisor, Analistas de Operaciones y Analista de Personal.

1.6.3 Técnicas de recolección de información

Las técnicas son instrumentos utilizados en los trabajos de investigación con la finalidad de recolectar información sobre el tema estudiado. En este sentido Sabino (2002) dice que las técnicas de recolección de datos “es en principio cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. p.99.

Observación directa

Según Sabino (2002) "La observación directa consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacitación de la realidad que queremos estudiar. (p.94)

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado.

Revisión documental

Esta técnica nos permitirá recabar información a través de libros, información en línea, tesis de grado, entre otros; para proporcionar las bases teóricas que argumenten la investigación y que permitan profundizar los conocimientos.

Arias Galicia (1998), explica: “la revisión documental es una etapa ineludible en todo proceso investigativo, a través de la cual se obtendrán las fuentes y los datos necesarios para abordar el tema planteado.” (p.27)

Cuestionario

“Es un medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.” Méndez (2001) (p.156).

De acuerdo a lo citado el cuestionario es un instrumento que permite indagar a través de una serie de preguntas sobre un determinado aspecto y se formula a las personas que se consideren relacionadas con el mismo.

Entrevista No Estructurada

Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación.

1.7 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A.

1.7.1 Ubicación

La Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrrial de la empresa Petróleos de Venezuela. S.A. (PDVSA) está ubicada en el Complejo Jusepín, edificio administrativo Producción Furrrial, planta baja, Distrito Furrrial, Jusepín, Municipio Maturín, Estado Monagas.

1.7.2 Reseña histórica

Los inicios de la industria petrolera estuvieron ligados fundamentalmente a la iluminación doméstica y urbana, y a la calefacción. Para los primeros años de actividad industrial, la figura de la concesión petrolera fue el instrumento mediante el cual las compañías transnacionales concertaron con los Estados propietarios para explorar y explotar las riquezas de los yacimientos descubiertos.

Venezuela, a raíz de su condición de país petrolero se convierte, fundamentalmente desde la segunda década del siglo XX, en un actor de interés para el monopolio petrolero internacional. Las primeras concesiones otorgadas estuvieron regidas por las legislaciones mineras vigentes para la época. A finales del siglo XIX y durante las dos primeras décadas del siglo XX no había en el país leyes propiamente petroleras. En Julio de 1920 se aprobó la primera Ley de Hidrocarburos, fijándose el mínimo para la regalía en 15% . En esta Ley se estableció también la figura de reservas nacionales, concepto según el cual una vez finalizado el periodo inicial de exploración, la mitad de la superficie explorada revertía a la nación y el gobierno debía negociar esas reservas, obligado por ley, en condiciones más ventajosas para la nación, superando los mínimos en impuestos y regalías.

El primero de enero de 1976 exactamente al primer segundo después de las 12 de la noche, nació Petróleos de Venezuela S.A. como la empresa encargada de asumir las funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional, al concluir el proceso de reversión de las concesiones de hidrocarburos a las compañías extranjeras que operaban en territorio nacional. La partida de nacimiento de la principal industria del país quedó plasmada en el decreto presidencial número 123 del 30 de agosto de 1975. Su primer presidente fue el general Rafael Alfonso Raward.

Durante el primer año de operación, PDVSA inició sus acciones con 14 filiales (finalmente serían tres LAGOVEN, MARAVEN y CORPOVEN) que absorbieron las actividades de esas concesionarias que estaban en Venezuela. Lagoven, se encargaba de las operaciones en el occidente y el sur del país, Corpoven, desplegaba su área de influencia en el centro de la nación, mientras que Maraven se situaba en la región oriental. Así mismo, la compañía estatal enfocaba parte de sus esfuerzos a la faja del Orinoco, la cual contiene importantes reservas del crudo pesado y extrapesado. Dentro de esta fase, inicia acciones en 1976, el instituto Tecnológico Venezolano del Petróleo (Intevep), destinado a efectuar los estudios e investigaciones necesarias para garantizar el alto nivel de los productos y procesos dentro de la industria petrolera. Igualmente, dos años después se crea Petroquímica de Venezuela S.A., (Pequiven), dirigida a organizar el negocio de la producción petroquímica.

A mediados de los 80, la principal empresa del país inicia una expansión tanto a nivel nacional como mundial, con la compra y participación en diversas refinerías ubicadas en Europa, Estados Unidos y el Caribe. Igualmente, el 15 de septiembre de 1986, Petróleos de Venezuela adquirió a la empresa CITGO, el Tulsa, Estados Unidos, punta de lanza de la estrategia de comercialización de hidrocarburos en Norteamérica, con más de 100 estaciones de servicio y casi el 20% de las ventas de gasolina en suelo estadounidense.

Para la década de los noventa, PDVSA inicia un proceso de asociaciones estratégicas destinadas a garantizar el inicio y continuidad en importantes proyectos, están presentes como socios comerciales Shell, Exxon y Mitsubichi. En aquel momento, se iniciaba un programa de convenios operativos de viejos campos petroleros entre las filiales de PDVSA para la época y por lo menos 20 compañías extranjeras. Igualmente se comienza con un esquema de ganancias compartidas en diez áreas exploratorias: La Ceiba (Trujillo, Mérida, Zulia), Golfo de Paria Este, Golfo de Paria Oeste (Sucre), Guarapiche (Monagas), Guanare (Portuguesa), San

Carlos (Cojedes), El Sombrero (Guárico), Catatumbo (Zulia), Punta Pescador y Delta Amacuro (Delta Amacuro). Intervienen Mobil, Enron, Amoco, Elf y Conoco, entre otras.

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

Exploración y Producción, se encargaba de desarrollar las actividades de búsqueda de reservas y explotación del petróleo y gas natural, los convenios operativos de los campos petroleros, la participación de la industria en los contratos de explotación a riesgos y producción en áreas nuevas bajo el esquema de ganancias compartidas, y en las asociaciones estratégicas. Es importante destacar que la Gerencia de Planta Gas y Agua División Furrrial donde se efectuará el presente trabajo, actualmente pertenece a la División Funcional adscrita a la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

PDVSA Servicios, tendría a su cargo la responsabilidad de asegurar una adecuada transición en todos los aspectos gerenciales y administrativos, y junto a las otras divisiones funcionales es responsable de la actividad operativa de la corporación.

La responsabilidad de manufactura y mercadeo pasa por integrar todos los sistemas de refinación ubicados en el país, incluso los de la refinería Isla, en Curazao. Igualmente, comprende la comercialización internacional de hidrocarburos.

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) es actualmente una empresa matriz, propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, regida por la Ley Orgánica que reserva al Estado la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos. Se encarga del desarrollo de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera del país, bajo la guía y supervisión del Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería.

Luego de más de dos décadas de actividades, PDVSA se ha constituido en una corporación de primera línea en el ámbito nacional e internacional. Actualmente, la empresa posee los planteles refinadores más grandes del mundo, que le otorga una posición relevante entre las empresas del mundo, por sus niveles de producción, reservas, capacidad instalada de refinación y de ventas.

1.7.3 Misión

Planificar, desarrollar y mantener servicios oportunos de alta calidad orientados a la satisfacción del cliente, fomentando y modelando la mejora continua en la prestación del servicio, al mejor costo, fortaleciendo del desarrollo integral del trabajo en un excelente clima laboral, manejando relaciones y negocios con seguridad y en armonía con el medio ambiente y el entorno.

1.7.4 Visión

Ser la organización líder, reconocida como la mejor opción para el cliente, que brinde los servicios requerido a las diferentes funciones del negocio, manteniendo un personal comprometido con la corporación, con alto nivel de competencia, sentido de responsabilidad y vocación de servicio.

1.7.5 Objetivo general

Desarrollar y propiciar la explotación de las reservas de hidrocarburos, eficiente y rentablemente en armonía con el medio ambiente, maximizando el compromiso con el crecimiento socioeconómico del país. Contribuyendo con la creación de valor en el negocio de la producción e incorporando los más altos niveles de competitividad y excelencia, a través de la innovación, responsabilidad y determinación. Contando con un recurso humano altamente orientado con el propósito de consciencia de costos, efectividad y disciplina.

1.7.6 Objetivos específicos

- a. Generar al estado Venezolano los ingresos fiscales necesarios para el normal desenvolvimiento de la economía nacional.
- b. Realizar actividades relacionadas con la industria de hidrocarburos como lo son: explotación, producción, refinación, transporte, comercialización nacional e internacional de crudo y sus derivados.
- c. Exportar, producir, transportar, refinar y comercializar directamente tanto en el mercado nacional como en el internacional los recursos provenientes del subsuelo venezolano (gas, crudo y sus productos derivados.)
- d. Preservar que la organización desarrolle y disponga de un personal altamente calificado y mantenga los más altos estándares de calidad, protección integral y tecnología.
- e. Adaptar sus procesos operacionales, administrativo, y de comercialización a los estándares mundiales aspirando estar presente en la globalización del negocio.
- f. Realizar todas las actividades en armonía con el ambiente de forma coordinada

sin afectar a terceros y buscando la manera más segura de su ejecución.

- g. Desarrollar una cultura con un fuerte enfoque de negocios, que utilice la calidad de gestión como instrumento normal de trabajo.
- h. Incorporar a la sociedad productiva del país en los planes y negocios, a fin de maximizar la participación nacional, desarrollando la economía del Estado.

(Fuente: INTRANET PDVSA)

1.8 GERENCIA DE PLANTAS DE GAS Y AGUA. DIVISIÓN FURRIAL

1.8.1 Política de gestión integral

Operar las plantas asociadas a los procesos de inyección (Gas y Agua) y entrega de gas, apalancando la producción de crudo y LGN del Distrito Furrial, cumpliendo con las normas técnicas, ambientales y de seguridad vigentes, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y partes interesadas, orientada al mejoramiento continuo de toda la organización.

1.8.2 Misión

Cumplir eficazmente con la inyección y entrega de sus fluidos (Gas y Agua), alineados al plan de negocio de la corporación, con una operación óptima, segura y continua de las instalaciones, agregando valor al desarrollo endógeno de las comunidades, contribuyendo al desarrollo de la nación.

1.8.3 Visión

Ser reconocidos como la organización de referencia por la excelencia, calidad y compromiso en la inyección y entrega eficiente de sus productos Gas y Agua, con un

personal altamente capacitado, orientado al mejoramiento continuo y comprometido con el modelo socialista venezolano.

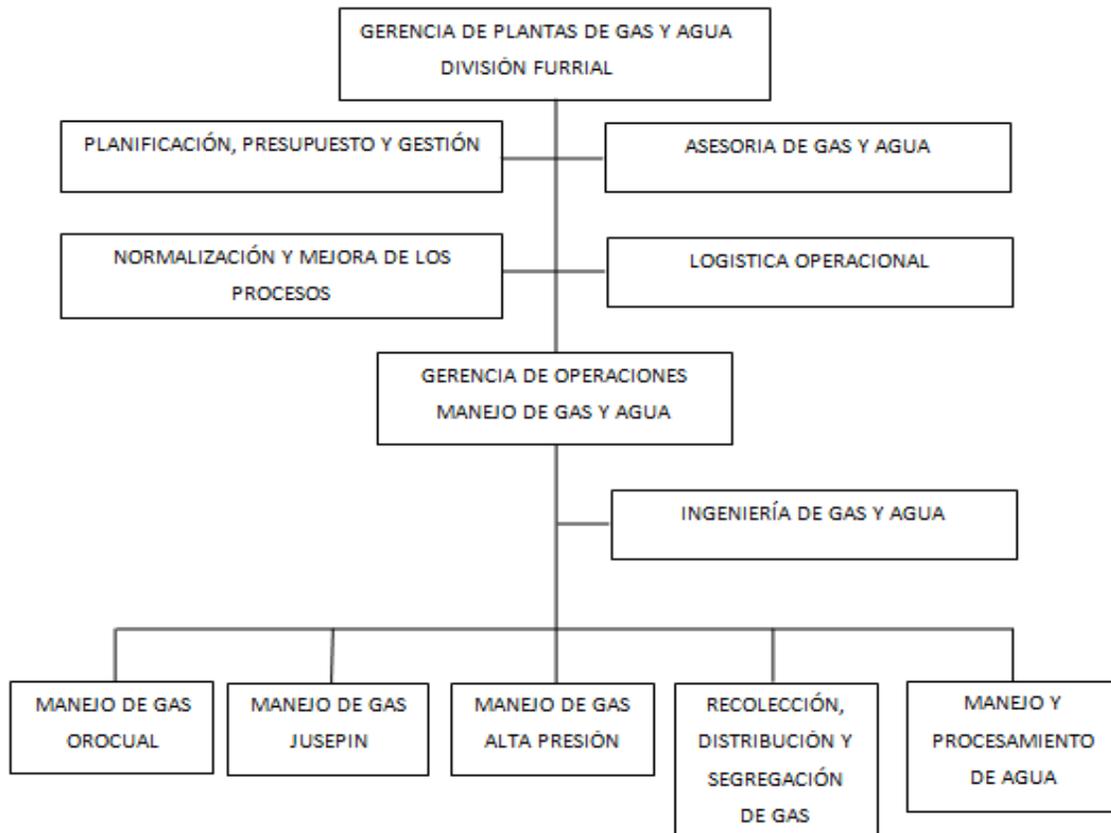
1.8.4 Objetivos estratégicos

- a. Garantizar el óptimo manejo del gas y del agua asociados al plan de negocio.
- b. Implementar el Sistema de Gestión Integral.
- c. Mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos.
- d. Aportar valor agregado al desarrollo social dentro de nuestra área geográfica de influencia.

1.8.5 Objetivos generales

- a. Asegurar la inyección y/o entrega de fluidos en especificación establecida por los clientes.
- b. Maximizar uso y disposición eficaz del gas.
- c. Optimizar costos y gastos.
- d. Controlar los aspectos ambientales y minimizar los peligros y riesgos asociados a las operaciones de manejo de gas y agua de acuerdo a la legislación vigente.
- e. Asegurar el cumplimiento del plan de aporte social de la Gerencia.
- f. Asegurar el cumplimiento del plan anual de formación de personal.
- g. Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.
- h. Optimizar las infraestructuras con miras a oportunidades de mejora.

1.8.6 Estructura organizativa



Fuente: Administración de Personal. Planificación, Presupuesto y Gestión.

1.9 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración de Recursos Humanos: estudio de la forma en que la organización obtiene, desarrolla, evalúa, mantiene y conserva el número y tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es administrar a las organizaciones su fuerza laboral efectiva. (Chiavenato I. (2002). Pág. 14)

Brecha: es la diferencia existente entre el nivel de dominio requerido de una competencia para un puesto, rol o proceso y el nivel de dominio real, obtenido por el trabajador, producto de un proceso de medición. (PDVSA. (2009). Metodología para la identificación y medición de las competencias de PDVSA. Pág. 113)

Capacitación: adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. (PDVSA. (2009). Metodología para la identificación y medición de las competencias de PDVSA. Pág. 113)

Competencia: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave de la empresa. (PDVSA. (2009). Metodología para la identificación y medición de las competencias de PDVSA. Pág. 113)

Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen el entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración. (PDVSA. (2009). Metodología para la identificación y medición de las competencias de PDVSA. Pág. 114)

Eficiencia: lograr los objetivos del trabajo con los mínimos recursos y los máximos beneficios. . (PDVSA. (2009). Metodología para la identificación y medición de las competencias de PDVSA. Pág. 114)

Formación: adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro. (PDVSA, (2009). Lineamientos Corporativos, Detección de necesidades. Pág. 4)

Motivación: estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados. Son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. (Domar Maccae. Uayuda.ua.es)

Necesidades: Es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia. (www.wordreference.com/definicion/necesidades)

Perfil: conjunto de cualidades o rasgos propios de una persona o cosa. (www.wordreference.com/definicion/perfil)

Pericia: Sabiduría, experiencia y habilidad en una ciencia o arte. (www.wordreference.com/definicion/pericia)

Plan de Carrera: método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. (Ernesto Yturalde. www.planesdecarera.com)

Posición: responsabilidades de una persona. (Normativa Corporativa para la asignación de títulos de posiciones. PDVSA. (2012. Pág. 3).

Proceso: conjunto de actividades interrelacionadas entre sí donde intervienen recursos: humanos, materiales, financieros y equipos, con el fin de transformar insumos en servicios o productos para satisfacer una necesidad o requerimiento determinado. (PDVSA. (2009). Metodología para la identificación y medición de las competencias de PDVSA. Pág. 114)

Talento: Conjunto de facultades o capacidades tanto artísticas como intelectuales. Persona muy inteligente o destacada en alguna ciencia o actividad. (www.wordreference.com/definicion/talento)

Trayectoria: curso, desarrollo o evolución que sigue una persona o una cosa a lo largo del tiempo. (www.wordreference.com/definicion/trayectoria)

Visualizar: imaginar con rasgos visibles algo que no está a la vista. (www.wordreference.com/definicion/visualizar)

FASE II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

2.1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES

La identificación de puestos claves es una de las más grandes preocupaciones dentro de una organización, ya que estos cargos tienen una muy alta responsabilidad dentro de ella y juegan un papel crucial en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Para ocupar un puesto clave de una forma eficiente y óptima es necesario seguir un modelo que garantice que el responsable de ocupar dicho cargo se identifique con él. De igual manera, debe conocer las habilidades y competencias necesarias para el logro de los objetivos trazados y asumir las responsabilidades inherentes al puesto.

Para efectos de esta investigación, los puestos claves son aquellos cargos que se consideran pilares de la organización, tal como lo indica el término “clave”. Estas posiciones son fundamentales para la empresa, el nivel de responsabilidades que suponen es absoluto, sus decisiones afectan de forma directa a toda la organización, se identifican con los valores y la misión de la organización, hacen de la visión de la organización su objetivo inmediato y trabajan en función de esta. En resumen, son cargos de alta gerencia, coordinación o dirección.

Tomando en cuenta este argumento, el desarrollo de la dinámica operativa de los procesos medulares de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrial, y en el estudio conjunto con lo establecido en la normativa corporativa para la asignación de títulos y posiciones de Petróleos de Venezuela, se consideran como posiciones claves de la organización los siguientes cargos:

Gerente de División: Responsable por los resultados de la gestión de procesos de carácter operacional, técnico, administrativo, financiero, de apoyo y/o servicio, con impacto local, regional o corporativo.

Gerente de Operaciones: Responsable por los resultados operacionales de un área geográfica.

Superintendente: Responsable por los resultados de la coordinación y seguimiento a la ejecución de procesos asociados a las áreas operacionales.

Líder: Responsable por los resultados de la coordinación de procesos y equipos de trabajo, con alto ingrediente técnico especializado, relacionado con áreas no operacionales.

Supervisor Mayor: Responsable por la supervisión, programación y ejecución de actividades en las áreas operacionales y/o administrativas mayores.

Supervisor: Responsable por la supervisión, programación y ejecución de actividades en las áreas operacionales y/o administrativas.

Analista de Operaciones: Responsable por el análisis y ejecución de múltiples actividades en las áreas operacionales.

Analista: Responsable por el análisis y ejecución de múltiples actividades en áreas administrativas y/o apoyo.

2.2 COMPETENCIAS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN

Un concepto generalmente aceptado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término competencia, la define como “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Vargas, 2004). Analizando este concepto, se entiende el término de competencia, asumiendo que el mismo, engloba características que no solo determinan un resultado específico, sino que incluye actitudes del individuo que logran que el resultado se obtenga mediante un desempeño superior o sobresaliente en relación a otras formas de lograr el mismo resultado.

Las competencias son clasificadas según el criterio que manejan los diferentes autores, quienes a su vez se ven influenciados por los enfoques que abordan las competencias laborales.

Según la psicóloga del trabajo Valle (2003): “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias (las genéricas y las específicas) aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”. Este autor dice que las competencias se refieren a los siguientes aspectos: las genéricas que están referidas a un conjunto o grupo de actividades, y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas.

En este mismo orden de ideas para la clasificación de competencias, la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos de PDVSA S.A, a través de la gerencia de diseño y desarrollo organizacional elaboró la guía para la autoelaboración de descripciones de puestos de la nómina mayor y ejecutiva, en su interés de mantener la uniformidad técnica y un mismo formato para todas las organizaciones de la empresa. Esta guía establece que la descripción de puestos debe tener un

“Perfil/Requerimientos Técnicos” que contiene información referente a instrucción académica, dominio de idiomas, años de experiencia y áreas de conocimiento relacionadas. Ésta última, orientada a las competencias técnicas definidas allí mismo, como “el conjunto de conocimientos habilidades y destrezas que asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina, son necesarias para desempeñar los puestos en su más alto nivel.” (pág. 8)

En la misma descripción de puestos se debe mencionar lo correspondiente a los aspectos generales requeridos, que se refieren a las competencias genéricas, definidas como el “conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo (actitudes y valores), rasgos de carácter y motivos que constituyen el componente “blando” menos visible del individuo.” (pág. 9)

La empresa igualmente, maneja el criterio que establece el manual de metodología para la identificación y medición de competencias de PDVSA S.A, el cual mantiene sus semejanzas con las referencias antes mencionadas, al manejar una clasificación dividida igualmente en dos grupos, las competencias técnicas y las competencias genéricas.

En este manual el término competencia se describe como “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave de la empresa.” (pág. 13).

Para facilitar el proceso de identificación y medición de competencias en el talento humano de la organización, se ha definido el término de competencia técnica como el “conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que, asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina técnica, son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior.” (pág.21). Una vez entendido el

término, este proceso de identificación de competencias continúa, incorporando un nuevo elemento al hacer referencia que “las competencias técnicas asociadas a los procesos de la organización y sus respectivas definiciones, deben contener indicadores expresados en conductas observables y niveles de dominio esperado en la posición...” (pág. 20).

Se entiende por conductas observables “aquellas actuaciones o acciones específicas, que al ser aplicadas a situaciones de trabajo, demuestran la presencia de una competencia.” (pág. 24). Estas conductas constituyen una muestra representativa de un universo de comportamientos y no pretenden agotar o limitar las posibles conductas asociadas a las competencias técnicas.

Por otra parte, las competencias genéricas estarán representadas por el “conjunto de características personales subyacentes en el individuo, relativas a las actitudes, rasgos de carácter y motivos, cuya aplicación a una situación de trabajo produce un desempeño superior”. (pág. 29). Según esta definición las competencias genéricas son relativas a la conducta del trabajador, es personal y por lo tanto son más difíciles de desarrollar que los conocimientos o las habilidades. Las competencias genéricas en conjunto con las técnicas son consideradas, como predictivas del éxito a largo plazo.

En este manual se presenta el perfil corporativo de competencias genéricas, el cual se elaboró tomando como base el documento de los principios rectores de PDVSA. Estas competencias, conjuntamente con los valores corporativos y el código de ética, reflejan los comportamientos esperados por el personal de la empresa. Este perfil es de aplicación masiva y debe estar vinculado a todas las posiciones/roles de los negocios. Las competencias que conforman el perfil son: actitud hacia la seguridad higiene y ambiente, aprendizaje continuo, comunicación, creatividad e

innovación, desarrollo del capital humano, liderazgo, orientación a la excelencia, sentido de negocio y trabajo en equipo.

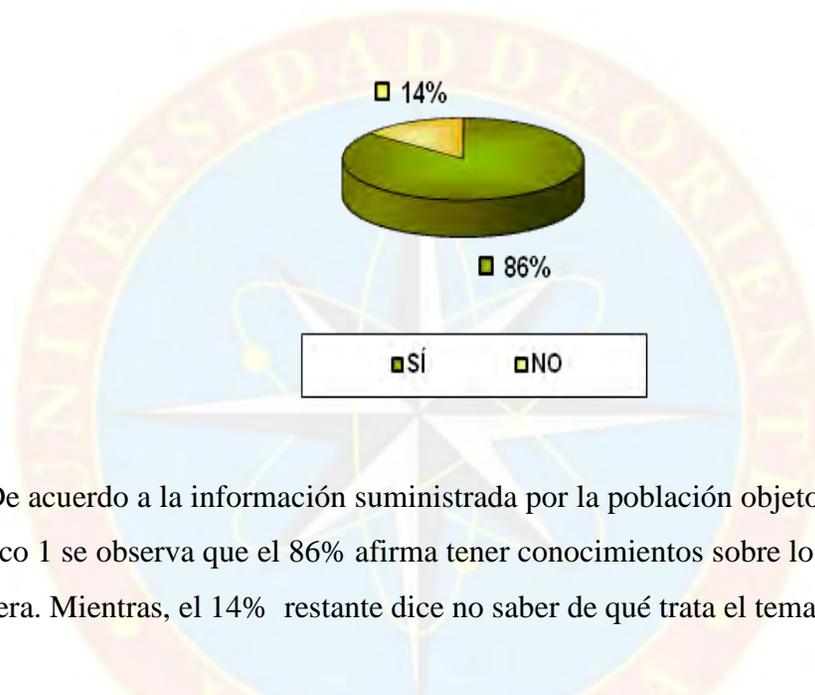
Asociado a dicho manual, encontramos Catálogo de Competencias Técnicas y Habilitantes para Exploración y Producción, creado con el fin de incrementar el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, que permitirá elevar a un grado óptimo la competitividad de cada uno de los individuos e impulsar la productividad operativa de los procesos identificados dentro de la organización. Este catálogo contiene las familias de procesos de la empresa definidos con un objetivo y sus conductas observables, agrupadas de acuerdo a un nivel de dominio. Es precisamente mediante el análisis de esta herramienta que se obtiene el insumo fundamental para diseñar el plan de carrera que origina este estudio.

2.3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

En esta parte de la investigación se presentan, analizan e interpretan de forma cualitativa y cuantitativa los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados en la investigación. La presentación de los resultados se realizó de la siguiente manera: en un principio se mostró el conocimiento de los trabajadores en relación a la temática de estudio, a continuación se evaluaron aspectos que inciden directamente en la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo actual y por consiguiente la influencia de esta percepción en aspiraciones de cargos más elevados. De igual manera, se aborda el tema de las competencias asociadas a las posiciones claves y las opiniones en referencia a los planes de formación que gestiona la organización para fortalecer las debilidades del personal visualizado para ocupar posiciones claves en la organización.

GRÁFICO N° 1
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal
objeto de estudio en relación al conocimiento del término plan de carrera.

Indicadores	Fi	Pi
SI	12	86
NO	2	14
TOTAL:	14	100



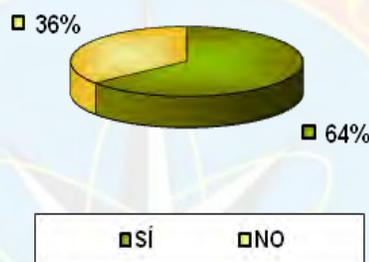
De acuerdo a la información suministrada por la población objeto de estudio, en el gráfico 1 se observa que el 86% afirma tener conocimientos sobre lo que es un plan de carrera. Mientras, el 14% restante dice no saber de qué trata el tema.

El plan de carrera es un proceso global que implica el desarrollo de varias fases como planificación de las necesidades de RRHH, identificación y clasificación del talento, desarrollo profesional individualizado y seguimiento. Aunque, posiblemente los encuestados no tengan conocimientos especializados sobre los procesos inherentes a la temática de estudio, conocen en términos generales a lo que hace referencia el tema. Adicionalmente, demuestran interés en la aplicación de esta herramienta en la organización debido a los beneficios y oportunidades que les brinda una planificación de este tipo a toda su trayectoria laboral.

GRÁFICO N° 2

Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al conocimiento de la gestión que se encuentra realizando el departamento de administración de personal para desarrollar un plan de carrera para las posiciones claves de la organización.

Indicadores	Fi	Pi
SI	9	64
NO	5	36
TOTAL:	14	100



Administración de personal como departamento encargado de aplicar las normas, procedimientos y sistemas de administración de personal establecidos por la Corporación es el encargado de desarrollar la planificación de carrera del talento de la gerencia. El gráfico 2 demuestra que el 64% de los encuestados manifestó tener conocimientos sobre la gestión que se encuentra realizando el departamento, por lo tanto un 36% no está en conocimiento de ello.

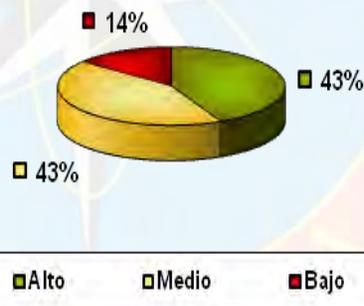
Tomando en cuenta los resultados anteriores, es importante resaltar que es necesaria la difusión al personal, de la información referente a la gestión del plan de carrera. Esta reflexión surge como alerta, tomando en consideración que los encuestados ocupan posiciones supervisorias en la organización y su participación es fundamental dentro de este proceso.

Los supervisores son la principal fuente al momento de aportar información

sobre el desempeño de los trabajadores y de las necesidades que surgen de los procesos operacionales. Es su responsabilidad emitir las alertas correspondientes para que se pueda realizar el cierre de brechas correspondiente y adecuar la formación del trabajador en relación a las fortalezas y debilidades que presentan actualmente.

GRÁFICO N° 3
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al nivel de satisfacción con la formación recibida hasta ahora por parte de la organización.

Indicadores	Fi	Pi
Alto	6	43
Medio	6	43
Bajo	2	14
TOTAL:	14	100



En este gráfico se muestra el nivel de satisfacción de los encuestados respecto a la formación que han recibido por parte de la organización. Un 43% dice que está altamente satisfecho, otro 43% dice que está medianamente satisfecho y un 14% manifiesta no estar satisfecho con la formación recibida hasta este momento.

Haciendo un análisis de las respuestas obtenidas, se observa que si sumamos las categorías de satisfacción media y baja nos encontramos con un 57% que no está totalmente satisfecho con la formación recibida, lo cual sería el escenario ideal.

Partiendo de esto, es necesario profundizar en este aspecto para conocer las causas que generan estos resultados.

La formación del trabajador es uno de los pilares fundamentales que determinan su buen desempeño, es por ello la intención de la empresa en invertir en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores. Desde este punto de vista, se puede inferir que no se está cumpliendo con el objetivo de inversión, debido a las variables están influyendo en la percepción que tienen los trabajadores de su formación. De allí parte la importancia del conocimiento que debe tener la organización de las fallas que originan esta matriz de opinión de manera que se puedan tomar los correctivos necesarios lo antes posible.

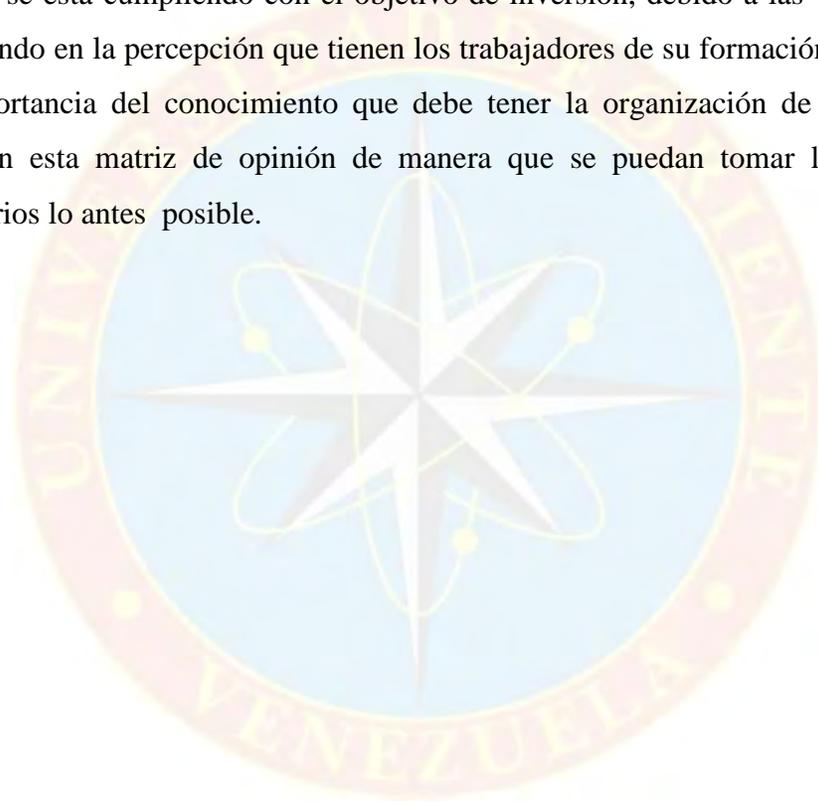
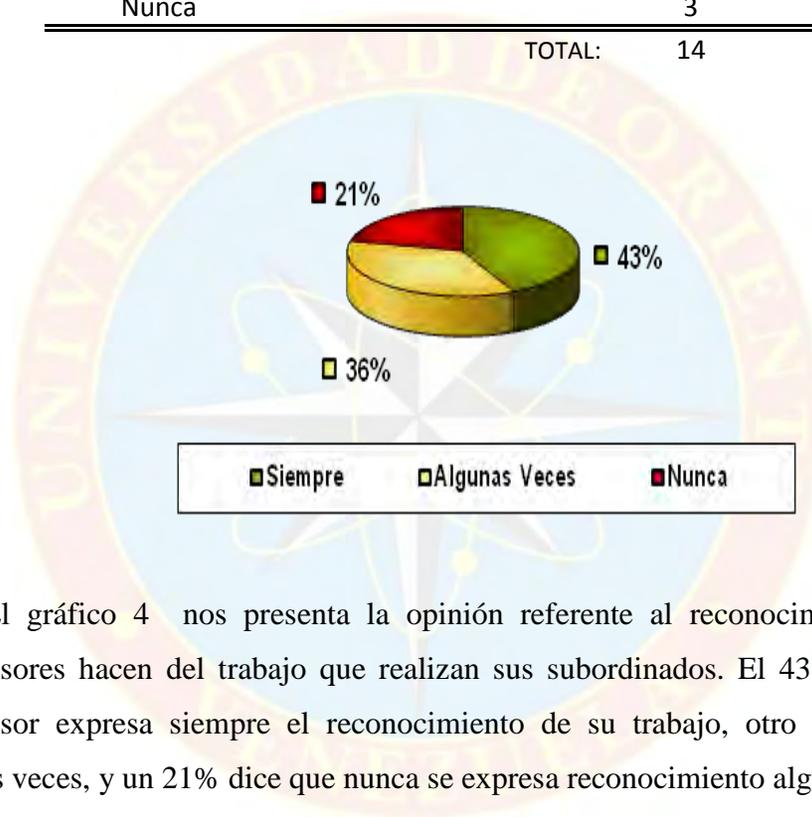


GRÁFICO N° 4

Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al reconocimiento que expresa el supervisor al esfuerzo que realiza diariamente en su puesto de trabajo.

Indicadores	Fi	Pi
Siempre	6	43
Algunas Veces	5	36
Nunca	3	21
TOTAL:	14	100



El gráfico 4 nos presenta la opinión referente al reconocimiento que los supervisores hacen del trabajo que realizan sus subordinados. El 43% dice que su supervisor expresa siempre el reconocimiento de su trabajo, otro 36% dice que algunas veces, y un 21% dice que nunca se expresa reconocimiento alguno.

Esta tendencia requiere especial atención pues los supervisores son los encargados de liderar un equipo de trabajo y como tal, deben cumplir con competencias que permitan tener el mejor dominio de grupo. Tener dominio de grupo no solo implica que se cumpla con la ejecución del trabajo, sino también, lograr la interrelación entre los integrantes del equipo de manera que se establezcan lazos de solidaridad y compañerismo entre ellos.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de la organización, lugares de trabajo más armónicos y eficientes. En la actualidad se vive un momento donde el talento humano se ha convertido en la clave del éxito de las empresas más competitivas y los grandes líderes deben esforzarse por reconocer el trabajo de sus colaboradores de manera recuente y siendo sinceros en sus elogios hacia ellos.

Aunque no lo parezca una frase de felicitación o reconocimiento es una de las tantas formas de incentivar o motivar a los trabajadores. La importancia de esto radica en que el individuo se siente tomado en cuenta, se siente parte de un equipo de trabajo que cumple con sus metas y objetivos, y por consiguiente se crea un sentimiento de identidad de grupo que contribuye enormemente en la integración y participación de los trabajadores en cualquier actividad.

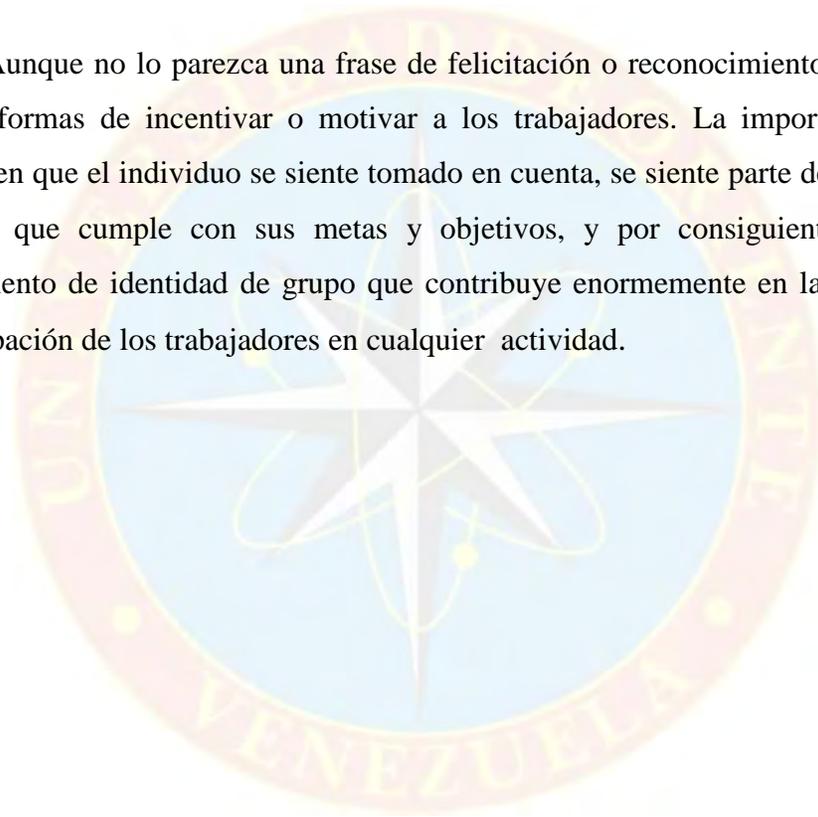
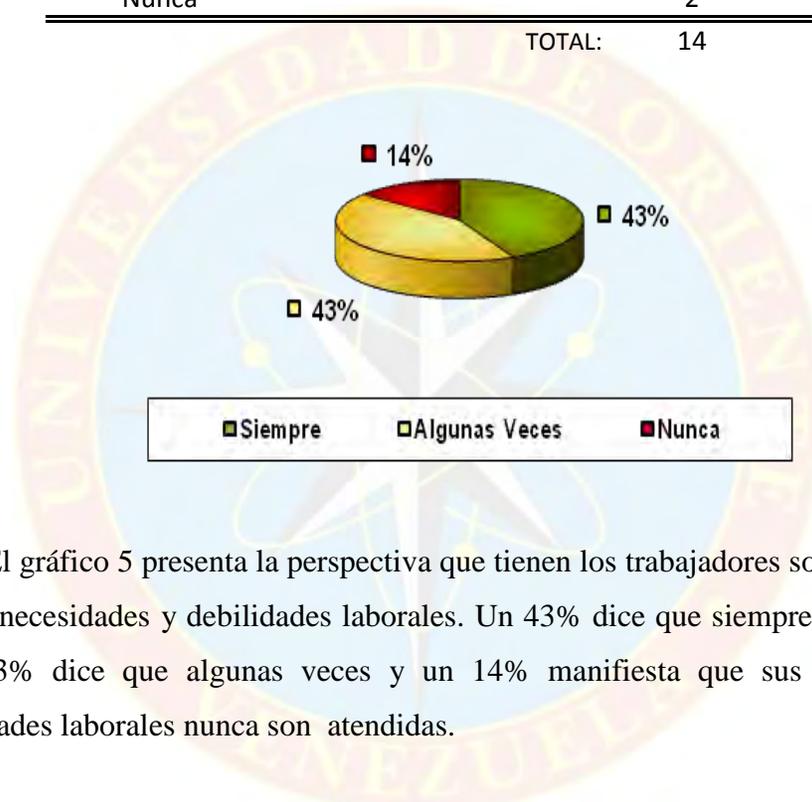


GRÁFICO N° 5
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al esfuerzo que hace el supervisor en conocer y atender las necesidades y debilidades laborales.

Indicadores	Fi	Pi
Siempre	6	43
Algunas Veces	6	43
Nunca	2	14
TOTAL:	14	100



El gráfico 5 presenta la perspectiva que tienen los trabajadores sobre la atención de sus necesidades y debilidades laborales. Un 43% dice que siempre son atendidas, otro 43% dice que algunas veces y un 14% manifiesta que sus necesidades y debilidades laborales nunca son atendidas.

Estamos en presencia, de una tendencia orientada a la insatisfacción por parte de la mayoría los trabajadores en el aspecto que se está midiendo. Esta es otra razón para profundizar en las causas de los resultados. Es necesario que el personal con rol supervisorio tenga los conocimientos técnicos, pero también cuente con las competencias genéricas de la posición que está desempeñando.

Los líderes deben estar en capacidad de asumir la representación de su equipo

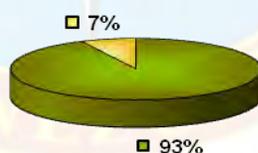
de trabajo y deben mantener interés en cumplir con los deberes asociados a su posición, a fin de mantener la estabilidad y control del personal.

La identificación de las necesidades laborales actuales, así como su atención oportuna facilitan la realización de un diagnóstico que puede considerarse como punto de partida en la planificación de carrera profesional. Las necesidades laborales deben ser evaluadas con especial atención si se desea satisfacer las expectativas del personal, de manera que se sientan escuchados y partícipes del proceso de mejora como profesionales y talento potencial de la organización.

GRÁFICO N° 6

Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a considerar si los planes de adiestramientos en los que ha participado realmente le brindan los conocimientos y refuerzos necesarios para lograr un óptimo desempeño en su puesto de trabajo.

Indicadores	Fi	Pi
SI	13	93
NO	1	7
TOTAL:		14
		100



En el gráfico 6, un 93% de los encuestados afirma que los programas de adiestramiento y formación en que ha participado realmente le brindan los conocimientos y refuerzos necesarios para lograr un desempeño óptimo en su puesto de trabajo, mientras que un 7% dice lo contrario.

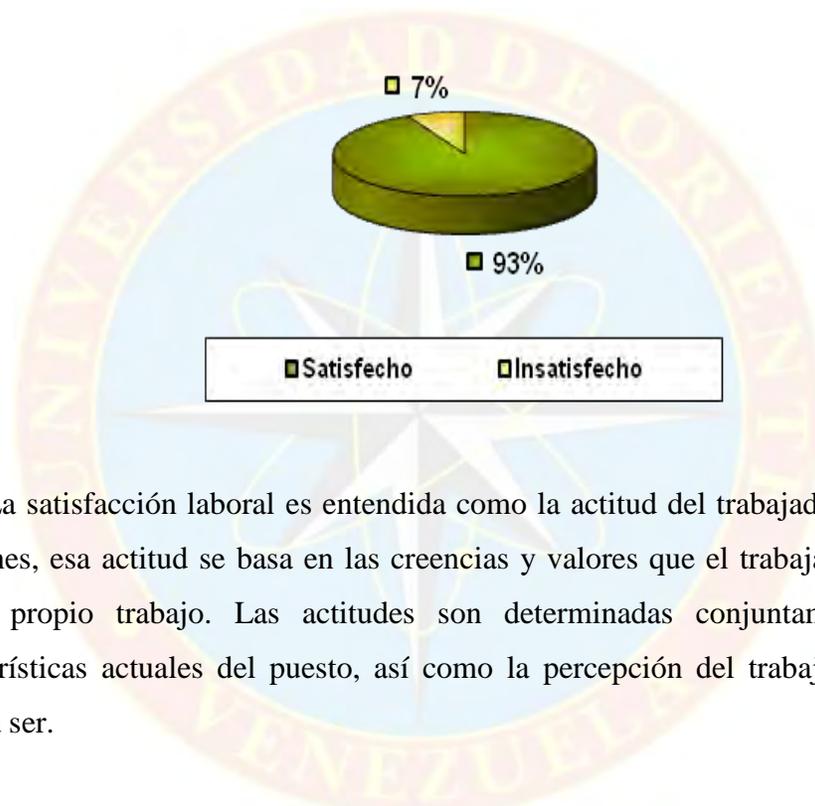
Los datos demuestran que las acciones de formación implementadas están dirigidas a la posición que desempeña el trabajador, lo cual es un buen indicio de la formación que se está desarrollando, debido a que muestra que se está trabajando en atender las pericias críticas y realizar el cierre de brechas existentes entre las debilidades y fortalezas del trabajador. El cierre de brechas deber un trabajo continuo y de relación estrecha entre administración de personal, los supervisores y los trabajadores a fin de direccionar las estrategias manteniendo la relación ganar-ganar entre empresa y trabajador.

Destacando que el gráfico n°3 hace referencia a la satisfacción con la formación recibida y muestra una tendencia hacia los niveles de satisfacción medio y bajo, al comparar esa información con la obtenida en este grafico n°6, se deduce que aunque los planes de formación atienden los requerimientos de las actuales posiciones hay que intensificar la gestión del cierre de brechas para maximizar los resultados, y de igual manera, evaluar otros aspectos relacionados con las acciones de formación, que podrían estar influyendo en estas percepciones de los trabajadores.

GRÁFICO N° 7

Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al nivel de satisfacción en su puesto de trabajo.

Indicadores	Fi	Pi
Satisfecho	13	93
Insatisfecho	1	7
TOTAL:	14	100

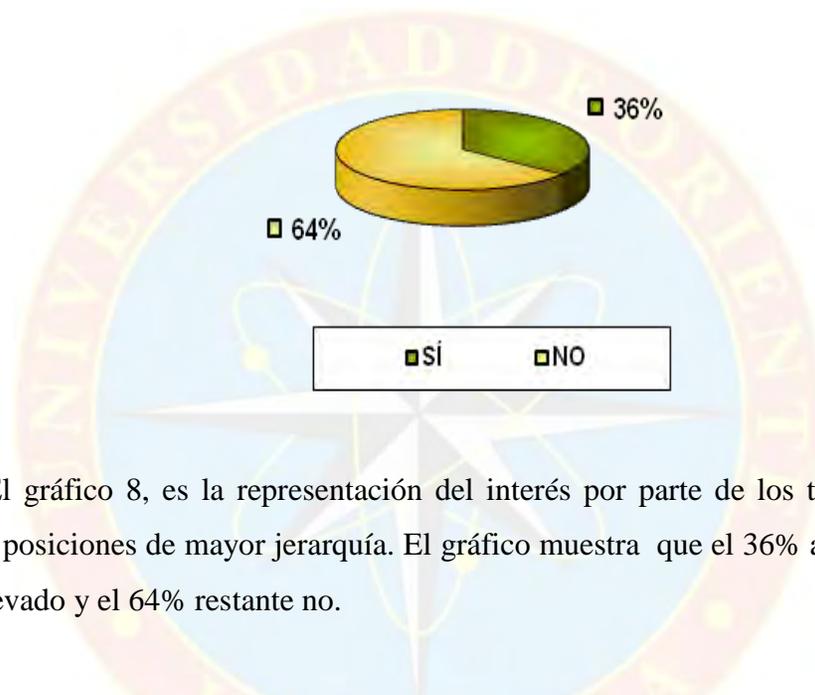


La satisfacción laboral es entendida como la actitud del trabajador frente a sus funciones, esa actitud se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, así como la percepción del trabajador de cómo debería ser.

El gráfico 7 nos muestra que un 93% de la población encuestada se siente satisfecha en el puesto que desempeñando actualmente, mientras un 7% esta insatisfecho. Es muy probable que en este resultado estén influyendo variables como beneficios, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, compañeros de trabajo, entre otros que generan conformidad con el puesto que actualmente están desempeñando los participantes en este estudio.

GRÁFICO N° 8
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal
objeto de estudio en relación a su aspiración de un cargo más elevado.

Indicadores	Fi	Pi
SI	5	36
NO	9	64
TOTAL:	14	100



El gráfico 8, es la representación del interés por parte de los trabajadores en asumir posiciones de mayor jerarquía. El gráfico muestra que el 36% aspira un cargo más elevado y el 64% restante no.

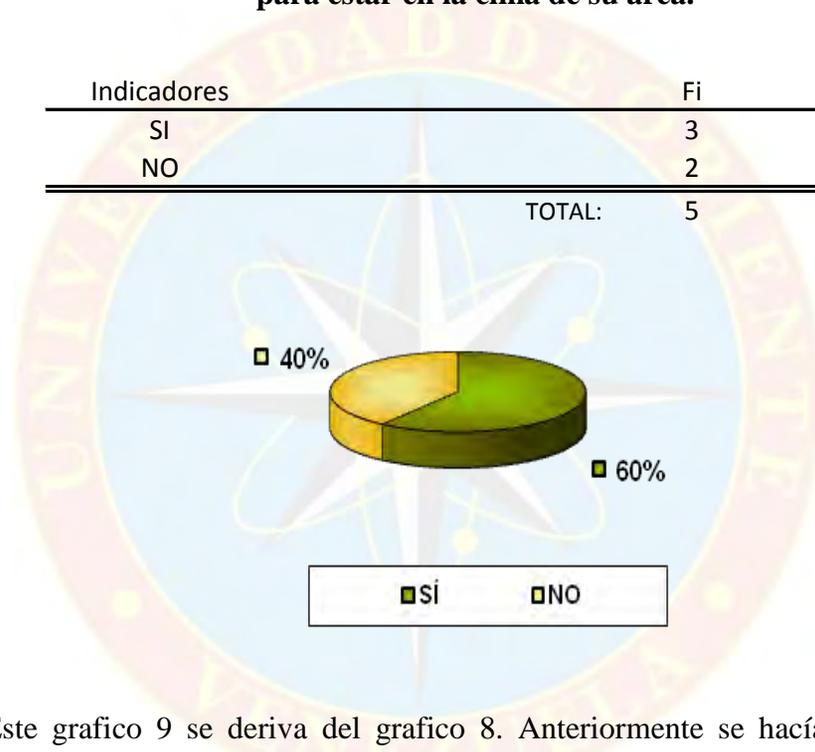
Quizás este resultado tiene mucha relación con el gráfico 7, pues un altísimo porcentaje de encuestados está satisfecho en su actual puesto de trabajo. Es razonable que estos trabajadores temporalmente no demuestren interés en asumir nuevos retos, sin embargo, esto debe considerarse como punto de atención, pues de acuerdo a la planificación de recursos humanos los trabajadores a lo largo de su historia laboral deben cumplir con ciertas etapas como exploración, establecimiento, mantenimiento y declive.

En la etapa de establecimiento es donde se forma la trayectoria laboral del trabajador y lo ideal es que sea una trayectoria de ganador. De ahí surge la intención

de aplicar un plan de carrera que oriente e incentive dicha trayectoria hasta llegar a la siguiente etapa donde la experiencia y sabiduría adquirida permita que el trabajador aporte su valor agregado.

GRÁFICO N° 9
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación al conocimiento de las competencias necesarias para estar en la cima de su área.

Indicadores	Fi	Pi
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL:	5	100



Este grafico 9 se deriva del grafico 8. Anteriormente se hacía referencia al interés en asumir cargos más elevados a lo cual un 36% dijo que si. Pues bien, de esos trabajadores que si están aspirando, el 60% está en conocimiento de las competencias que necesita para ocupar esa posición. En cambio el 40% no conoce cuales son las competencias que requiere.

Mediante la definición de competencias técnicas y genéricas de las posiciones consideradas claves para la organización se aborda la inquietud del 40% que no conoce este ámbito. Identificar las competencias es necesario para definir el perfil que

debe cumplir el ocupante de cualquier posición y de esa manera direccionar las acciones de formación a fin de satisfacer necesidades emergentes, anticipar la formación de ese talento potencial que se tiene visualizado para asumir posiciones claves y verificar la compatibilidad entre el perfil requerido y el ocupante de dicha posición.

GRÁFICO N° 10
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal
objeto de estudio en relación a asumir el reto de un cargo más elevado bajo
un plan de entrenamiento.

Indicadores	Fi	Pi
SI	5	56
NO	4	44
TOTAL:	9	100



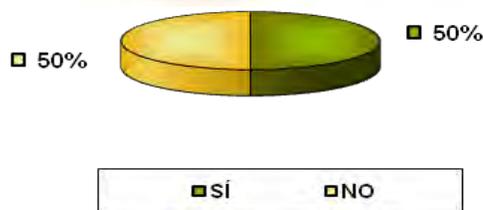
El grafico 10 nos muestra una información interesante para analizar e igualmente se deriva del grafico 8, en donde el 64% de la población estudiada manifestó no estar interesada en asumir cargos mas elevados. Pues bien, este grafico 10, recoge la opinión expresada por el 56% de esos trabajadores que dijeron no tener aspiración alguna, y es que bajo la condición de la implementación de un plan de entrenamiento si podrían asumir el reto, en cambio el 44% restante sigue manteniendo su posición.

Si hacemos un recuento de los últimos gráficos obtenemos unos resultados interesantes, pues en un principio (Gráfico 8) solo un 36% aspiraba un cargo superior, pero si tomamos en consideración el resultado del gráfico 10, a ese porcentaje le podríamos adicionar otro 36% que se produce de la representación de ese 56% en la totalidad de la población que estamos estudiando.

Al final un 72% de la población objeto de estudio muestra que si tiene interés en crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, lo que nuevamente nos indica la necesidad de implementar un plan de carrera que permita desarrollar en el talento potencial de la organización, competencias que les brinden las herramientas para desempeñarse como líderes de equipos de trabajo con desempeño efectivo en todas sus atribuciones.

GRÁFICO N° 11
Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a considerar si cumple con las competencias requeridas por el cargo que esta aspirando.

Indicadores	Fi	Pi
SI	5	50
NO	5	50
TOTAL:		100



Después de analizar el gráfico anterior concluimos que un 74% finalmente está dispuesto a asumir cargos más elevados. De este 74% la mitad, es decir el 50%

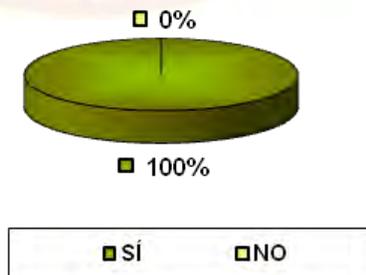
considera que cumple con las competencias requeridas por el puesto al que esta aspirando, mientras que el 50% restante no.

Partiendo de esto se genera otra alerta sobre la necesidad de un plan de carrera, pues la mitad de los encuestados manifiesta no cumplir con las competencias que requiere el puesto que aspira. Un plan de carrera interviene en este punto como herramienta aplicable al conocimiento y desarrollo de futuras aptitudes, a fin de proporcionar al personal la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias que les permitan ocupar puestos de exigencias mayores, entendiendo que las competencias ponen en práctica de manera integrada rasgos de personalidad y conocimientos, por lo que son consideradas como un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

GRÁFICO N° 12

Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a la necesidad de conocimientos adicionales para aumentar la calidad del desempeño en el puesto de trabajo.

Indicadores	Fi	Pi
SI	14	100
NO	0	0
TOTAL:		14 100



El en el grafico 12 el 100% de la población estudiada manifiesta necesitar

conocimientos adicionales para mejorar el desempeño en su actual puesto de trabajo.

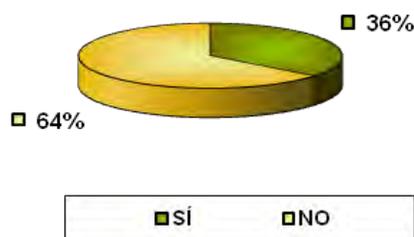
En relación a este planteamiento, en primer lugar estamos en presencia de la conciencia demostrada por el personal encuestado en asumir que la formación y capacitación es fundamental en su desempeño como trabajador y en segundo lugar, que requieren de un cierre de brechas, dirigido a satisfacer las necesidades de los procesos inherentes a la posición que ejecutan en los actuales momentos, mediante un plan de formación.

El plan de formación pretende solventar situaciones presentes relacionadas en su mayoría en mejorar los resultados en el puesto de trabajo y están orientados a satisfacer fundamentalmente aspectos técnicos. Es importante que la organización mantenga un equilibrio en la ejecución del plan de formación en conjunto con los planes de desarrollo del personal interviniendo aquí el plan de carrera. Lo ideal de esto es cubrir en primera instancia áreas críticas del negocio.

GRÁFICO N° 13

Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a considerar si la organización le brinda los incentivos y motivaciones necesarias para aspirar cargos con mayores responsabilidades y exigencias.

Indicadores	Fi	Pi
SI	5	36
NO	9	64
TOTAL:		14 100



Este gráfico muestra la perspectiva del personal estudiado en referencia a la motivación que experimentan en los actuales momentos. La mayoría, es decir un 64% expresa que la organización no le brinda incentivos, ni la motivación necesaria para asumir responsabilidades con mayor nivel de exigencia, mientras que el 36% restante dice que sí.

La opinión que se mide en este gráfico es muy personal y quizás llegue a ser subjetiva por la influencia de factores que depende de cada quien y no del conjunto en general. Sin embargo, aunque los factores sean distintos y cada trabajador tenga opiniones diferentes en cuanto a cómo se debe abordar esta problemática, la falta de motivación e incentivos desde la organización hacia sus empleados es un sentimiento mayoritario y genera malestar en su capital humano.

Actualmente las tendencias de gestión del talento humano nos orientan a la satisfacción de necesidades en el campo laboral, que no solamente son monetarias, sino que también hay necesidades sociales y de autorrealización que también debe ser atendidas. El ser humano en una visión integral requiere cubrir esas necesidades y si la organización espera retener a su talento potencial debe preocuparse por este aspecto.

Si tomamos en cuenta que estas opiniones son emitidas por personal directivo y supervisorio podemos inferir que el personal subordinado a ellos no debe estar muy lejos de esta realidad, y es allí cuando surgen preguntas del tipo ¿Cómo se puede mantener el liderazgo de un equipo de trabajo si no hay motivación?. Es muy difícil fomentar e impulsar a otras personas a que ejecuten actividades, que por sí mismo el líder no quisiera hacer. En este punto, el trabajo se vuelve tedioso, fastidioso y solo un compromiso que cumplir.

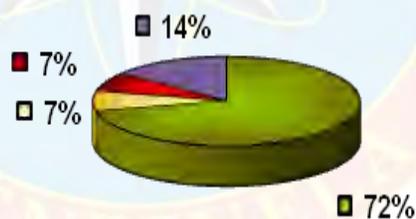
Para la implementación del plan de carrera como herramienta motivadora que

representa por sí misma, también se debe hacer énfasis en analizar y hacer todo lo que esté al alcance de la organización para cubrir la expectativa mínima de su capital humano en relación a incentivos y planes motivacionales, de manera que sea un trabajo conjunto que definitivamente brinde a la organización un desempeño efectivo de la fuerza laboral.

GRÁFICO N° 14

Distribución absoluta y porcentual de la opinión expresada por el personal objeto de estudio en relación a sugerencias de mejoras en la gestión de las competencias asociadas al plan de formación.

Indicadores	Fi	Pi
Competencias Técnicas	10	72
Competencias de Seguridad	1	7
Competencias Ciudadanas	1	7
Estudios de Cuarto Grado	2	14
TOTAL:	14	100



■ Competencias Técnicas	■ Competencias de Seguridad
■ Competencias Ciudadanas	■ Estudios de 4to. Grado.

En este gráfico 14 se muestra la tendencia del objeto de estudio hacia la mejora en la gestión de competencias asociadas al plan de formación. Un 72% sugiere que se debe mejorar en las competencias técnicas, un 7% opina que se debe mejorar en

competencias de seguridad, igualmente un 7% dice que en competencias ciudadanas y por último un 14% manifiesta que debe hacerse en estudios de cuarto grado.

En los resultados obtenidos mediante el análisis del instrumento aplicado, se observa con bastante frecuencia el interés de los encuestados en el desarrollo de competencias de carácter técnico, que si bien se han tomado en cuenta para la formación que han recibido hasta ahora, todavía debe mejorarse. A esto se le suma la opinión de facilitar la capacitación en estudios de cuarto grado, es decir, postgrados, maestrías y/o diplomados, que para efectos de los perfiles de cargos reflejados en la descripción de puesto constituyen parte de los requerimientos técnicos de las posiciones.

Por otra parte, se hace referencia a que hay que aumentar la gestión de acciones de formación orientadas a la seguridad industrial en las instalaciones asociadas a los procesos que desarrolla la organización. De igual manera, se mencionó la necesidad de aumentar el desarrollo de competencias ciudadanas.

El carácter abierto de este ítem permitió indagar un poco más profundo sobre los aspectos que están influyendo en la percepción de la efectividad de las acciones de formación. En primera instancia, la población objeto de estudio plantea la necesidad aumentar las relaciones con proveedores externos a la empresa, es decir que las acciones de formación sean impartidas por instituciones distintas al CEFOSAG. También, que sea tomada en cuenta la trayectoria de formación, de manera que se le otorgue prioridad al personal con menor experiencia o participación en acciones de formación, así como la actualización de áreas de conocimientos relacionadas a los procesos que desarrollan los trabajadores. También sugieren aumentar el tiempo destinado a la duración de las acciones de formación.

FASE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

El desarrollo de este estudio permite concluir que:

- El personal que ocupa posiciones claves para la organización conoce el término Plan de Carrera y la importancia de contar con una herramienta de este tipo. Igualmente, conoce sus beneficios y demuestra interés en la aplicación de este instrumento en el desarrollo de sus capacidades profesionales.
- La satisfacción de los consultados en relación a los planes de formación presenta una tendencia media-baja según la percepción de la mayoría.
- La opinión del 57% de la población muestra que solo algunas veces o nunca, el supervisor reconoce el esfuerzo que realiza el trabajador en el desarrollo de sus funciones, o se interesa en atender sus necesidades y debilidades laborales.
- Los planes de formación en los que ha participado el objeto de estudio, le ha brindado al personal los conocimientos necesarios para lograr un desempeño óptimo en su puesto de trabajo. Sin embargo, también manifiestan que necesitan conocimientos adicionales para mejorar su desempeño.
- La mayoría de los consultados, actualmente, está satisfecho en su puesto de trabajo y no aspira un cargo más elevado. Aunque, con la condición de la implementación de un plan de adiestramiento anticipado, consideran la posibilidad de asumir el reto de ocupar una posición superior.
- La mayoría del personal consultado manifiesta que la organización no le brinda los incentivos, ni la motivación necesaria para aspirar cargos con mayores responsabilidades y exigencias.

- El 72% del objeto de estudio opina que se debe mejorar en la gestión de las acciones de formación orientadas a cumplir con las competencias técnicas requeridas por la posición que desempeña el personal.

3.2 RECOMENDACIONES

Una vez finalizado este trabajo de investigación se recomienda:

- Impulsar planes de formación y capacitación actualizados que den prioridad a la cobertura de los requerimientos técnicos y genéricos de las posiciones claves de la organización, a fin de cubrir las pericias críticas del negocio.
- Considerar evaluar en las acciones de formación, el tiempo de duración, proveedores y condiciones generales a fin de mejorar la satisfacción del trabajador con la formación que recibe.
- Fomentar en el personal que ocupa el rol supervisorio la importancia del cumplimiento efectivo de sus funciones, en relación a la atención de las necesidades inmediatas de su equipo de trabajo.
- Propiciar e implementar planes motivacionales, mediante incentivos laborales, actividades de esparcimiento o compartir entre el grupo de trabajadores que permitan generar en el talento humano lazos afectivos con la organización y sus compañeros.
- Finalmente, se sugiere la consideración del presente trabajo de investigación a fines de contribuir en la gestión de personal, asociado a los procesos de planificación, formación y capacitación del Talento Humano de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furrrial.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2002). Desempeño por Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento Humano basado en Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F. y Heredia V. (2001) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas. Quinta Edición.
- Arias Fidas. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica. Quinta edición. Caracas.
- Arias Galicia F. (1998). Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México.
- Camejo A, (2008).El Modelo de Gestión por Competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar.
- Chiavenato I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw Hill: Madrid.
- Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Madrid.
- Chiguita Y. - Ortiz A (2003). Diseño de un programa de Planificación de Carrera para el personal administrativo que labora en la Fundación Salud Maturín – Edo. Monagas. Monagas.
- Carrell M., Elbert N., Hatfiel R. (2000). Gerencia De Recursos Humanos (Human Resource Management). Sexta Edición. Drydent Press.
- Contreras J. (2012). Diseño de Carreras Profesionales. Documento en línea. Disponible en: http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%c3%b3ndepersonal/planes_de_carrera.htm
- Dolan, Soler y Valle (2000). La gestión de los Recursos Humanos (Human Resource Management). Editorial McGraw-Hill, España.

- Gómez Mejía B. (1998). Gestión de Recursos Humanos. NY Prentice Hall. USA.
- Hay Group (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deutasas, Madrid.
- Jarillo J.C. (1990). Dirección Estratégica. McGraw-Hill, Madrid.
- Leonett. R. Magdalenne y Sforza. R. Humberto (2004). Identificación del perfil de Competencias del personal adscrito a la Consultora & Constructora INCENTER, C.A, Maturín, Estado Monagas. Monagas.
- Maccae, D. Cómo mejorar mi motivación. Documento en línea. Disponible: <http://uayuda.ua.es/2012/06/como-mejorar-mi-motivación/>
- Méndez C. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. McGraw Hill. Colombia.
- Palomo A. (2008). Modelos de gestión de recursos humanos. Documento en línea. Disponible en: <http://wdb.urg.es/psocial/wp-content/upload/a2591135.pdf>
- PDVSA (2009). Catálogo de Competencias Técnicas y Habilitantes Exploración y Producción, PDVSA. Caracas.
- PDVSA. (2012). Guía para la autoelaboración de descripciones de puestos de la nomina mayor y ejecutiva PDVSA. Caracas.
- PDVSA, (2009). Lineamientos Corporativos, Detección de necesidades. Caracas.
- PDVSA. (2009). Metodología para la identificación y medición de las competencias de PDVSA. Caracas.
- PDVSA. (2012). Normativa Corporativa para la asignación de títulos de posiciones. Caracas.
- Recio Figueras E. (1986). La Planificación de Recursos Humanos en la Empresa. Segunda Edición. Editorial Hispano Europea. Madrid.
- Sabino C., (2002) Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Sagi – Vela, L. (2004). Gestión por competencias: El Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización. ESC-Editorial. Madrid.
- Siliceo, A. (1997). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Editorial Limusa.

Spencer y Spencer (2003). Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior. John Wiley & San, Inc, Nueva York, Estados Unidos.

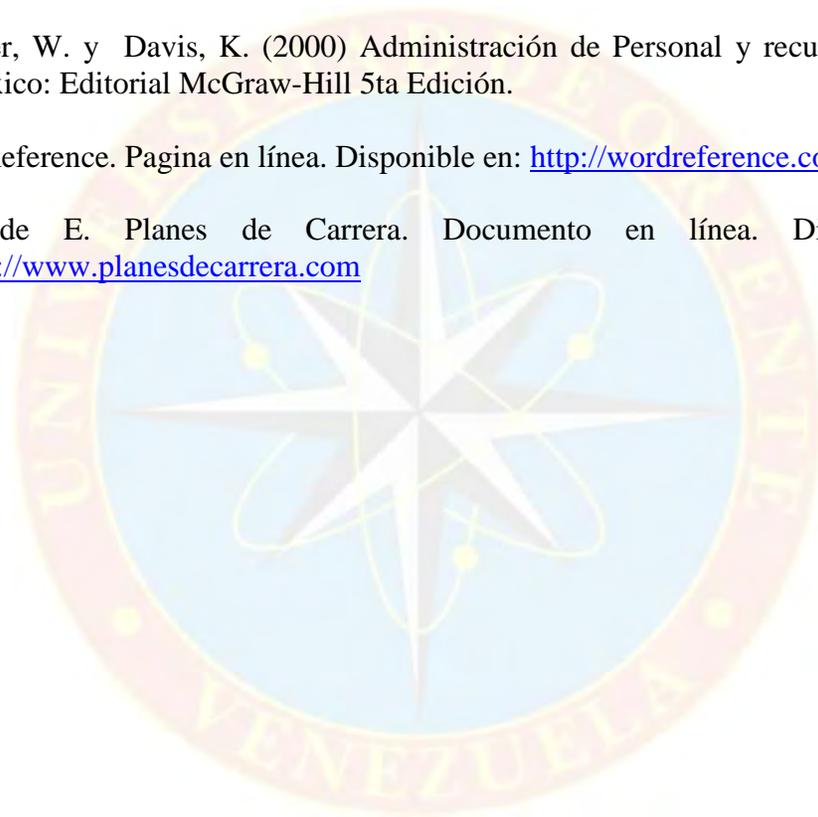
Valle, I. (2003). Sobre competencias laborales. Documento en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

Vargas, F. (2004): 40 preguntas sobre competencia laboral. Documento en línea. Disponible: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>

Werther, W. y Davis, K. (2000) Administración de Personal y recursos humanos. México: Editorial McGraw-Hill 5ta Edición.

WordReference. Pagina en línea. Disponible en: <http://wordreference.com>

Yturalde E. Planes de Carrera. Documento en línea. Disponible en: <http://www.planesdecarrera.com>





ANEXOS



**ENCUESTA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN CON LOS PLANES DE FORMACIÓN DE ACUERDO AL
PUESTO DE TRABAJO**

SUPERINTENDE NANCIA:	CARGO QUE OCUPA	ÁRE A:	FECHA:
---------------------------------------	------------------------	-------------------------	---------------

Con el siguiente estudio se desea conocer el progreso del trabajador en su capacitación, la satisfacción en el trabajo y otras actividades con relación a la fijación de metas trazadas por la organización. A través de la información que usted facilite se podrá identificar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, las competencias, las fortalezas y debilidades que puedan existir en el desarrollo de sus funciones. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto de la investigación llevada a cabo.

PREGUNTAS

1. ¿Sabe usted que es un Plan de Carrera?

SI ()

NO ()

2. ¿Tiene conocimientos acerca de la gestión que se encuentra realizando el equipo de trabajo de Administración de Personal para desarrollar su Plan de carrera?

SI ()

NO ()

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la formación que ha recibido hasta ahora por parte de la organización?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

4. Por favor indíquenos, claramente su opinión en cada uno de los siguientes aspectos:

¿Su supervisor inmediato expresa algún reconocimiento al esfuerzo que realiza Usted diariamente en el puesto de trabajo?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

.- Desde su perspectiva, ¿Su supervisor se esfuerza en conocer y atender sus necesidades y debilidades laborales?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

.- ¿Considera usted que los programas de formación y adiestramiento en los que ha participado realmente le brindan los conocimientos y refuerzos necesarios para lograr un desempeño óptimo en su puesto de trabajo?

SÍ () NO ()

.- ¿Cómo se siente usted en su puesto de trabajo?

Satisfecho () Insatisfecho ()

5. ¿Aspira usted un cargo más elevado?

SÍ () NO ()

*Si la respuesta es afirmativa, ¿Sabe usted qué competencias esenciales necesitará para estar en la cima de su área?

SÍ () NO ()

*Si la respuesta no es afirmativa, ¿Considera usted que si la empresa le ofrece un cargo más elevado, bajo un plan de entrenamiento, asumiría el reto?

Sí () NO ()

6. ¿Considera usted que cumple con las competencias requeridas por un puesto superior al suyo?

Sí () NO ()

7. ¿Necesita usted conocimientos adicionales para aumentar la calidad de su desempeño en su puesto de trabajo?

Sí () NO ()

9. ¿Considera usted que la organización le brinda los incentivos y motivaciones necesarias para aspirar cargos con mayores responsabilidades y exigencias?

Sí () NO ()

8. ¿Tiene usted alguna sugerencia de mejora en la gestión de competencias asociadas al plan de formación? Si es así, indíquenos.

Sí () NO ()

Competencia: _____

Sugerencia: _____

HOJA DE METADATOS

8Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	UN PLAN DE CARRERA BASADO EN LA METODOLOGÍA DE COMPETENCIAS PARA LAS POSICIONES CLAVES DE LA GERENCIA DE PLANTAS DE GAS Y AGUA, DIVISIÓN FURRIAL DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA) EN EL PERIODO 2012-2013
Subtítulo	

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Brito B. Carmen C.	CVLAC	C.I: 20.567.143
	e-mail	Carmnceci@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:
Plan de Carrera
Metodología de Competencias
Competencia Técnica
Competencia Genérica

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

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

Líneas y sublíneas de investigación:

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

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

Resumen (Abstract):

La siguiente investigación estuvo dirigida al diseño de un plan de carrera profesional para las posiciones claves de la Gerencia de Plantas de Gas y Agua, División Furril de la Empresa Petróleos de Venezuela S.A. Se identificaron las posiciones claves y se realizó el estudio de la descripción de puestos y perfiles profesionales asociados a dichas posiciones, así como el diagnóstico de necesidades de formación. Éste, es un estudio de campo de nivel descriptivo en el que se utilizó la observación directa, la revisión documental y el cuestionario como técnicas principales de recolección de información, que una vez obtenida se analizó e interpretó, permitiendo identificar las competencias requeridas para el desarrollo efectivo de los puestos de trabajo considerados claves para la organización. Todo esto llevó a la conclusión de que la importancia de aplicar el Plan de Carrera basado en la metodología de competencias beneficia tanto a la organización como a los empleados, porque permite enlazar los objetivos y expectativas de ambos. Contar con una herramienta tan importante asegura la optimización del desempeño dentro de la organización, logrando alcanzar las metas propuestas tanto a nivel de crecimiento individual del personal, como consolidar los niveles de competitividad esperados por la empresa.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Fuentes Cleudine	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 13.358.942
	e-mail	Cleu21fuentes@gmail.com
	e-mail	
Prof. Rivas Yasmira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 8.374.015
	e-mail	yasrivas@yahoo.com.mx
	e-mail	
Prof. Pereira Melithza	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 5.395.372
	e-mail	Manuellara@hotmail.com
	e-mail	

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	12	03

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje:
 Spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

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

Archivo(s):

Nombre de archivo
Trabajodegrado.Carmencecibrito

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

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

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

Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

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

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



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

JABC/YGC/manja

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

Derechos:

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



Carmen Cecilia Brito B.
Autor



Prof. Claudine Fuentes
Asesor