



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

**ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LA
SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO, CONTROL
Y GESTIÓN (PPCYG) DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO. PDVSA
DISTRITO MORICHAL**

Asesor Académico:
Prof. Martha Pérez

Autor:
Jairo José García Salazar
C.I.: 13.370.383

**Trabajo de Grado (Modalidad Pasantías de Grado) presentado como requisito
parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

MATURÍN, DICIEMBRE DE 2012

ACTA DE APROBACION




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

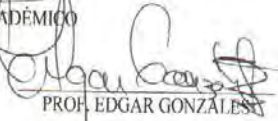
**ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LA
SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO, CONTROL
Y GESTIÓN (PPCYG) DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO. PDVSA
DISTRITO MORICHAL**

Trabajo de Grado (Modalidad Pasantías de Grado) presentado como requisito
parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

APROBADO POR:


PROF. MARTHA PÉREZ
ASESOR ACADÉMICO


PROF. CLEUDINE FUENTES
JURADO PRINCIPAL


PROF. EDGAR GONZÁLEZ
JURADO PRINCIPAL

MATURÍN, DICIEMBRE DE 2012

RESOLUCIÓN

DE ACUERDO AL ARTÍCULO N° 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO: “LOS TRABAJOS DE GRADO SON DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y SÓLO PODRÁN SER UTILIZADOS A OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NÚCLEO RESPECTIVO, QUIEN DEBERÁ PARTICIPARLO PREVIAMENTE AL CONSEJO UNIVERSITARIO, PARA SU AUTORIZACIÓN”.

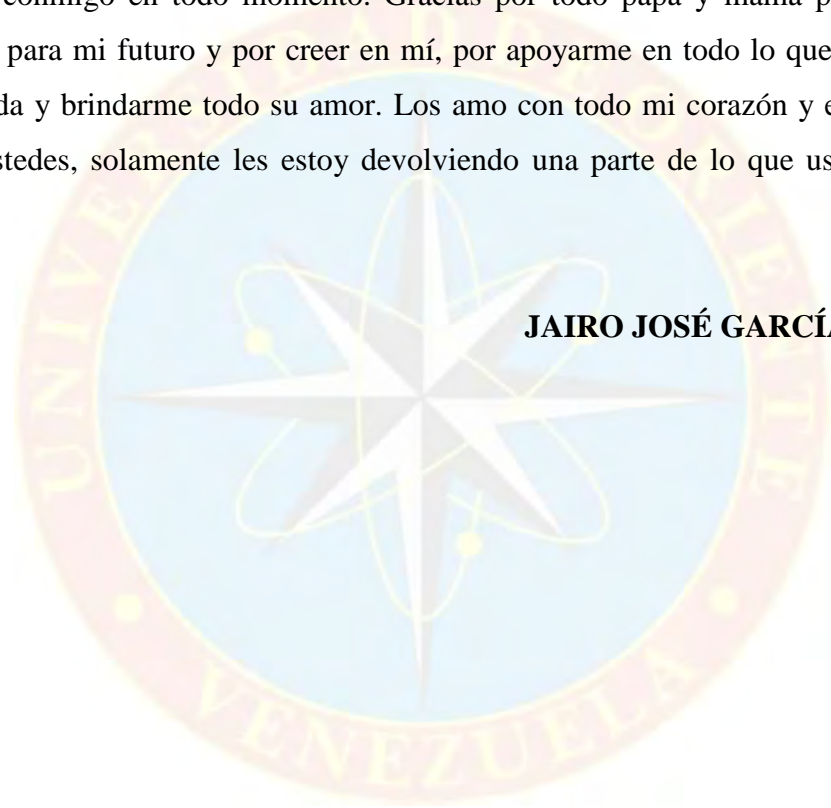


DEDICATORIA

A ti **DIOS**, que me diste la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis **PADRES** que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, por apoyarme en todo lo que emprendo en esta vida y brindarme todo su amor. Los amo con todo mi corazón y este trabajo es para ustedes, solamente les estoy devolviendo una parte de lo que ustedes me han dado.

JAIRO JOSÉ GARCÍA SALAZAR



AGRADECIMIENTOS

Primeramente, gracias a **Dios** por haberme dado todas las herramientas necesarias para llevar a cabo cada uno de mis propósitos, ingenio y sabiduría, no se necesita más que eso para triunfar.



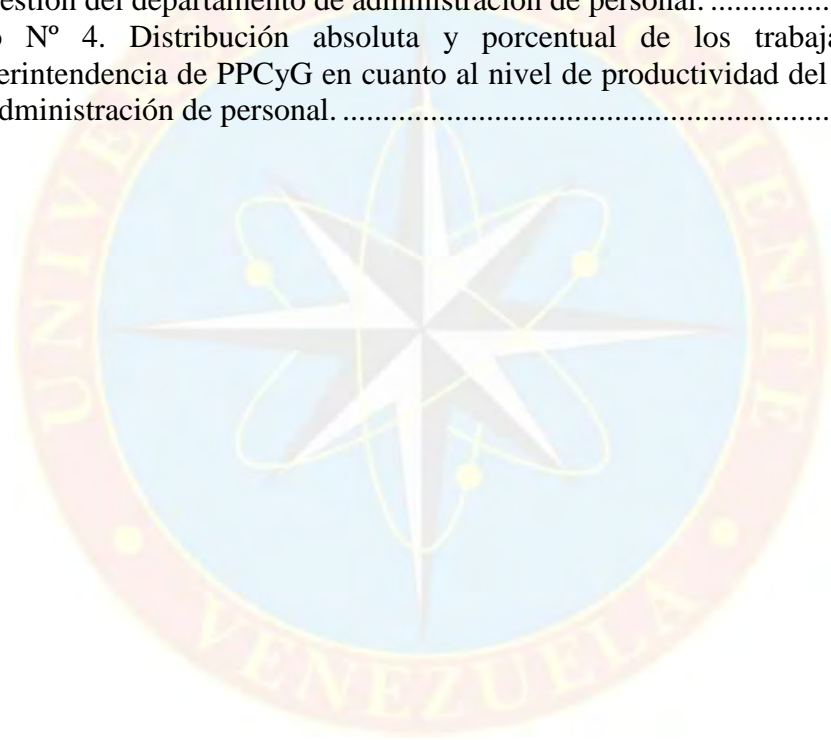
ÍNDICE

ACTA DE APROBACION	ii
RESOLUCIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
INDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
FASE I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4 MARCO METODOLÓGICO	6
1.4.1 Población objeto de estudio.....	6
1.4.2 Tipo y nivel de la investigación.....	7
1.4.3 Técnicas de recolección de información	8
1.5 Identificación Institucional.....	9
1.5.1 Nombre de la Empresa.....	9
1.5.2 Ubicación	9
1.5.3 Reseña Histórica de PDVSA Petróleo, S.A.	9
1.5.5 Misión de PDVSA Distrito Morichal.....	11
1.5.6 Visión de PDVSA Distrito Morichal	11
1.5.7 Objetivos estratégicos de PDVSA Distrito Morichal	11
1.5.8 Organigrama de PDVSA Distrito Morichal.....	12
1.5.9 Gerencia de mantenimiento	13
1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	15
FASE II	17
DESARROLLO DEL ESTUDIO	17
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	19
2.3 BASES TEÓRICAS	20
2.3.1 Antecedentes de los indicadores de gestión.....	20
2.3.2 Indicadores de gestión	20

2.3.3 Principales funciones de los indicadores de gestión.....	21
2.3.4 La productividad en función de los indicadores de gestión.....	22
2.3.5 Elementos de los indicadores de gestión.....	22
2.3.6 Objetivos de los indicadores de gestión.....	24
2.3.7 Cuadro de mando integral.....	24
2.3.8 Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral.....	25
2.3.9 Beneficios que aportan los indicadores de gestión.....	26
2.3.10 La importancia de los indicadores.....	27
2.4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	28
2.4.1 Descripción de los indicadores de gestión de la Superintendencia de PPCyG.....	32
2.4.2 Análisis la productividad del personal de la Superintendencia de (PPCyG), en función a los Indicadores de Gestión de personal.....	42
2.4.3 Elaboración indicadores de gestión de personal basado en el método del cuadro de mando integral.....	47
2.4.4 Evaluación del rendimiento de nuevos indicadores de gestión de personal.....	52
FASE III.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1 CONCLUSIONES.....	54
5.2 RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
APÉNDICES.....	59
HOJA DE METADATOS.....	67

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto al conocimiento de los indicadores de Gestión de personal.	29
Cuadro N° 2 Distribución absoluta de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto a la identificación de los indicadores de Gestión de personal y su objetivo principal.....	30
Cuadro N° 3 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto a los atributos que cumplen los indicadores de gestión del departamento de administración de personal.	31
Cuadro N° 4. Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto al nivel de productividad del departamento de administración de personal.	43



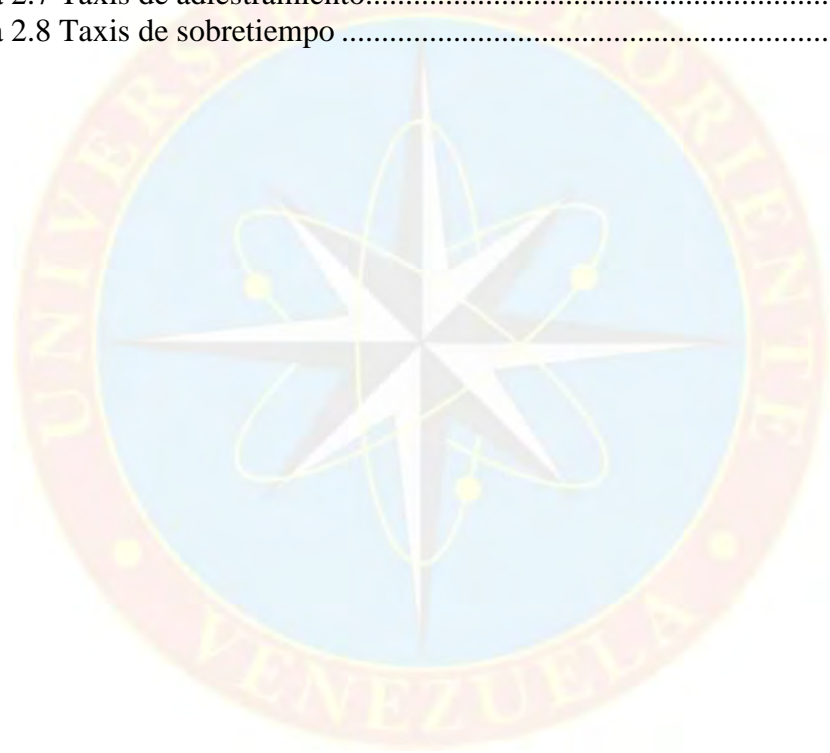
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la PDVSA Distrito Morichal.	12
Figura 1.2 Organigrama de la Gerencia de Mantenimiento.....	13
Figura 1.3 Organigrama de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión	14
Figura 2.1 Ubicación geográfica del Distrito Morichal	19
Figura 2.2 Cuadro de mando integral de la Gerencia de Mantenimiento	47
Figura 2.3 Diagrama de procesos del proceso de solicitud de taxis.....	49



ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2.1 Fuerza laboral de la Gerencia de Mantenimiento	33
Gráfica 2.2 Adiestramiento de la Gerencia de Mantenimiento	35
Gráfica 2.3 Compensatorios de la Gerencia de Mantenimiento	36
Gráfica 2.4 Sobretiempo de la Gerencia de Mantenimiento	38
Gráfica 2.5 Nivel educativo de la Gerencia de Mantenimiento	39
Gráfica 2.6 Tipos de nómina de la Gerencia de Mantenimiento	41
Gráfica 2.7 Taxis de adiestramiento	52
Gráfica 2.8 Taxis de sobretiempo	53



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fuerza laboral de la Superintendencia de PPCyG	7
Tabla 2.1 Matriz foda del Departamento de Administración de personal	44
Tabla 2.2 Funciones del departamento de personal	45
Tabla 2.3 Ficha del indicador, solicitud de taxis para adiestramiento	50
Tabla 2.4 Ficha del indicador, solicitud de taxis sobretiempo	51





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

**ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LA
SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO, CONTROL
Y GESTIÓN (PPCYG) DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO.
DISTRITO MORICHAL**

Asesor Académico:
Prof. Martha Pérez

Autor:
Jairo José García Salazar
Diciembre, 2012.

RESUMEN

Esta investigación se basó en el estudio de los indicadores de gestión de personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCYG) de la Gerencia de Mantenimiento. Distrito Morichal; mediante el diagnóstico de los indicadores actuales relacionándolos con la productividad del departamento, el cual mostró resultados positivos hacia la organización ya que sus indicadores funcionan de manera eficiente, aunque se detectó que en algunas áreas se carece de información y esto arrojó la necesidad de construir nuevos indicadores para afianzar la gestión, surgiendo así las solicitudes de taxis por adiestramiento y sobretiempo. Este dato muestra los alertas significativos en todo lo que respecta a gastos por servicio de taxis, esto a su vez permite tomar acciones para corregir las desviaciones de la organización. La investigación estuvo sujeta al nivel descriptivo, bajo un nivel de campo.

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral se ha convertido hoy, en una de las actividades estratégicas dentro de muchas sociedades. En esta perspectiva la creciente influencia de los resultados de la ciencia en su interacción recíproca con la tecnología y el cambiante ritmo de las exigencias sociales que impactan en el mundo del trabajo, aceleran la necesidad de que los recursos humanos que laboran en una institución, requieren de un cambio para asumir nuevas demandas de formación, aprendizaje y socialización orientadas a lograr mejores resultados.

La aparición de la economía basada en el conocimiento supone que la capacidad de una empresa de crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción. Desde hace algunos años se viene constatando que la información y el conocimiento son una fuente primordial para la creación de renta y de riqueza. No es de extrañar entonces, que empiecen a ser necesarias políticas adecuadas para lograr una buena gestión del conocimiento y de la información.

El mayor valor de las empresas del siglo XXI ya no viene de activos físicos como edificios, terrenos o maquinarias; es el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante. Por lo anterior, no basta con tener información de datos o procesos certificados, se debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: financiera, de usuarios, de los procesos internos, de innovación y desarrollo y de los empleados. El desarrollo de indicadores que den cuenta de los procesos más sensibles de una institución, debe ser utilizado como la herramienta que permita focalizar los esfuerzos

de las distintas jefaturas para alcanzar los objetivos de cada centro. Si bien bajarlos a un nivel operativo e individual requiere de un arduo trabajo, los resultados que se pueden alcanzar son trascendentales al permitir que el compromiso y desarrollo de cada funcionario sea la base de la mejora continua de la institución.

Empresas como Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), con alto nivel productivo y masa laboral requieren del tratamiento adecuado de indicadores de gestión para aumentar la productividad de sus negocios y filiales, por tanto es necesario analizar una de sus vertientes más prometedoras como lo es la Faja Petrolífera del Orinoco (FPO) División Carabobo mediante el estudio de los indicadores de gestión de personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCYG) de la Gerencia de Mantenimiento. PDVSA Distrito Morichal. Se describirán los indicadores actuales evaluando su impacto en la productividad de la organización lo cual se observara en los resultados de la gestión de personal, detectándose los puntos de fallas para mejorarlos y adaptar nuevos indicadores que fortalezcan la gestión.

FASE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación en el mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

El término indicador hace referencia a calificaciones cuantitativas y con magnitud (involucra sucesos ó percepciones), que permiten conocer el estado de las cosas, procedimientos o variables comparadas con aspectos reales que nos interesa conocer ó mejorar.

Los indicadores reflejan la naturaleza, características, nexos, resultados y costos de los procesos de la empresa, con particulares características de comprensión,

comparación y persistencia. La gestión de una empresa no se podrá medir con uno sólo de ellos, mas, es necesario construir un sistema interrelacionado de indicadores, cubriendo una gran cantidad de variables y magnitudes.

La Gerencia de Mantenimiento es una organización que garantiza la disponibilidad y confiabilidad de las instalaciones, sistemas y equipos industriales del Distrito Morichal, mediante la planificación, programación, ejecución y control de las estrategias de mantenimiento, utilizando personal calificado, motivado, con sensibilidad social, adaptabilidad al cambio y comprometido con los valores de la organización, para contribuir con la rentabilidad de las operaciones y sustitución de importaciones mecánicas, con la máxima seguridad y el mínimo impacto ambiental, para hacer viable el Proyecto País. En base a esta meta organizacional se establece la utilización de indicadores para visualizar los aportes de la gestión.

En este contexto la gestión de personal como factor decisivo para lograr la satisfacción del cliente, debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. Es así que mediante el diagnóstico de los indicadores de gestión de personal utilizados actualmente se pudo determinar el nivel del cumplimiento de los objetivos organizacionales permitiendo la existencia de nuevos indicadores que maximicen la calidad de la gestión mediante el estudio de los Indicadores de Gestión de Personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCyG) de la Gerencia de Mantenimiento. PDVSA Distrito Morichal.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Estudiar los Indicadores de Gestión de Personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCyG) de la Gerencia de Mantenimiento. PDVSA Distrito Morichal.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✚ Describir los Indicadores de Gestión de Personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCyG) de la Gerencia de Mantenimiento. PDVSA Distrito Morichal.
- ✚ Analizar la productividad del personal de la Superintendencia de (PPCyG), en función a los Indicadores de Gestión de personal.
- ✚ Elaborar indicadores de gestión de personal basado en el método del cuadro de mando integral.
- ✚ Evaluar el rendimiento de nuevos indicadores de gestión de personal.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCyG) de la Gerencia de Mantenimiento, requiere de la toma de decisiones acertadas y eficaces para definir mejoras dentro de la organización que puedan brindar beneficios que permitan economizar tiempo y dinero, por tanto es necesario conocer las variables que afectan la gestión de personal, ya que ésta marca una pauta dentro toda organización liderando la administración del desempeño de los trabajadores de una

manera acorde con los objetivos planificados. Por esta razón el estudio de los indicadores de gestión de personal permitió evaluar mejoras dentro de este contexto laboral.

1.4 MARCO METODOLÓGICO

1.4.1 Población objeto de estudio

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtenga a los elementos y unidades a los cuales se refiere la investigación.

“La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (Arias, 2006, p.81).

Para ésta investigación tomó el personal que conforma la Superintendencia (42 personas). La población se consideró finita ya que se evaluó estudio de los Indicadores de Gestión de Personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCyG) de la Gerencia de Mantenimiento. PDVSA Distrito Morichal haciendo que la muestra esté constituida por la población (tabla 1.1).

Tabla 1.1 Fuerza laboral de la Superintendencia de PPCyG

Personal	Cantidad
Superintendente	01
Supervisor	07
Analistas	27
Almacenista	07
Total	42

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Tipo y nivel de la investigación

1.4.2.1 Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo es de campo, puesto que, su objetivo está dirigido a conseguir resultados obtenidos de la realidad. Esto mediante la observación hecha en el lugar de los hechos recabando toda la información relacionada con el estudio de los Indicadores de Gestión de Personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCyG) de la Gerencia de Mantenimiento. Distrito Morichal

FIDIAS, Arias 2006 expresa:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad en donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (p. 31)

La investigación de campo es aquella que se obtiene directamente de la realidad, es decir; los datos se recolectan directamente de las personas investigadas o del lugar donde ocurren los hechos.

1.4.2.2 Nivel de la investigación

La investigación estuvo sujeta a un nivel descriptivo, esto porque sus objetivos intrínsecos están relacionados con la descomposición y análisis de las partes que sistemáticamente conforman un proceso; puesto que se determinó la metodología adecuada para las mejoras de la gestión de personal, identificando los indicadores actuales para diagnosticar y evaluar los cambios que deben aplicarse.

FIDIAS, Arias 2006 plantea:

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura y comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refieren.” (p.24)

La investigación descriptiva; es aquella donde se concentran los hechos, fenómenos o características con el fin de establecer su estructura.

1.4.3 Técnicas de recolección de información

1.4.3.1 Revisión documental

Es una técnica que consiste en la búsqueda de respaldo bibliográfico que permitirá la elaboración del marco teórico, entre ellos: manuales (PDVSA), normas técnicas, libros, informes técnicos; que permitirán darle sustento documental a la investigación.

1.4.3.2 Entrevista no estructurada

Consultas con el personal de la empresa PDVSA, y específicamente de los que laboran en la Superintendencia de PPCyG: superintendente, supervisores, analistas,

almacenistas, entre otros.

1.4.3.3 Observación participante

Se visitó el área de estudio donde se observaron y detallaron los parámetros necesarios para el desarrollo de la investigación.

1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1.5.1 Nombre de la Empresa

PDVSA PETRÓLEOS S.A. Exploración y Producción División Carabobo.
Distrito Morichal.

1.5.2 Ubicación

El Distrito Morichal se encuentra ubicado al sur del estado Monagas.

1.5.3 Reseña Histórica de PDVSA Petróleo, S.A.

Petróleo de Venezuela S.A. (PDVSA), es una empresa propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, regida por la ley Orgánica que reserva el estado la Industria y Comercio de Hidrocarburos; creada el 30 de agosto de 1975 por el ejecutivo Nacional mediante Decreto Presidencial N° 1.123.

Desde su creación, PDVSA se ha convertido en una de las corporaciones energéticas más importantes del mundo. Es la casa matriz de la corporación, que se encarga del desarrollo de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera y de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades operativas de catorce (14)

empresas filiales que entran en funcionamiento en 1976 en sustitución de las treces (13) concesionarios multinacionales y de la corporación Venezolana de Petróleo. (CVP).

Corpoven, es registrado como filial de PDVSA el 19 de Noviembre de 1978 e inicia sus actividades, como operadora el 18 de Diciembre del mismo año; tuvo su origen en la unión de CVP y Lagoven. Para finales de 1997 las empresas que se encargaban de realizar las actividades operativas (Lagoven, Maraven y Corpoven) fusionaron para formar la empresa PDVSA Petróleo y Gas, quedando como filiales: Centro internacional de Educación y Desarrollo (CIED), Instituto de Tecnología Venezolana para el Petróleo (INTEVEP), PALMAVEN y la sociedad de Fomento de Inversiones Petroleras (SOFIP).

Dentro de las divisiones de esta empresa se encuentran PDVSA Exploración y producción, las cuales llevan a cabo sus actividades en varias regiones del país estas funcionan en el Distrito San Tomé en el Estado Anzoátegui y Distrito Morichal en el Estado Monagas. El Distrito Morichal, se dedica a la extracción, manejo y procesamiento de los fluidos producidos por los yacimientos de petróleo asignados.

PDVSA Petróleo S.A. es una empresa regida por la ley orgánica de hidrocarburos. Tras la nacionalización de la Industria petrolera 1975, el Estado Venezolano, reserva por razones de conveniencia nacional, todo lo relativo a la exploración del territorio Nacional en busca del petróleo, asfalto y demás hidrocarburos a la exploración de yacimientos de los mismos a la manufactura o refinación. PDVSA, es la responsable de las operaciones de considerable número de empresas bajo la guía y supervisión del Ministerio de Energía y Petróleo. Los trabajos de Explotación en el Campo Morichal se iniciaron en Junio de 1958 con el feliz descubrimiento del pozo 4-1, que inicialmente llego a producir 682 barriles diarios de petróleo. El 02 de Mayo de 1960 el Campo fue fundado por la Phillips Petroleum

Company, pero fue hasta junio 1961 cuando comenzaron de un todo con los trabajos de perforación.

1.5.5 Misión de PDVSA Distrito Morichal

Explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos del Distrito Morichal, a fin de cumplir con los compromisos de producción establecidos en el Plan de Negocio, impulsando el desarrollo económico y social del país, preservando la integridad de los trabajadores, instalaciones y el ambiente.

1.5.6 Visión de PDVSA Distrito Morichal

Ser reconocidos como el Distrito de referencia dentro de la Corporación, por nuestro liderazgo, competitividad y productividad en la extracción de crudo y aprovechamiento del Gas; en cumplimiento con el Plan de Negocios y comprometidos con el desarrollo sustentable de la Nación.

1.5.7 Objetivos estratégicos de PDVSA Distrito Morichal

- ✚ Minimizar los eventos no deseados y los impactos ambientales al personal y de las instalaciones mediante el seguimiento continuo de los índices de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional.
- ✚ Ejecutar las operaciones asociadas a la cadena de valor cumpliendo con los estándares y normas de PDVSA, en materia de Calidad, Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional; mejorando continuamente nuestros procesos.
- ✚ Garantizar la entrega de crudo y gas bajo los requerimientos de costo, tiempo, cantidad y calidad establecidos por el cliente.

- ✚ Administrar eficazmente los recursos asignados; a fin de garantizar la continuidad operacional y el cumplimiento del Plan de Negocios.
- ✚ Ejecutar planes o programas que permitan mantener, optimizar y/o incrementar la producción de crudo y gas en el Distrito Morichal.

1.5.8 Organigrama de PDVSA Distrito Morichal



Figura 1.1 Organigrama de la PDVSA Distrito Morichal.

Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

1.5.9 Gerencia de mantenimiento

1.5.9.1 Misión

Garantizar la Disponibilidad y Confiabilidad de las instalaciones, sistemas y equipos industriales del Distrito Morichal, mediante la planificación, programación, ejecución y control de las estrategias de mantenimiento, utilizando personal calificado, motivado, con sensibilidad social, adaptabilidad al cambio y comprometido con los valores de la organización, para hacer viable el Proyecto País.

1.5.9.2 Visión

Ser reconocidos como una Organización de Mantenimiento Clase Mundial, incorporando las mejores prácticas, tecnologías disponibles y transformaciones mecánicas para la disminución de los costos y sustitución de importaciones, dando valor agregado y garantizando la seguridad y armonía con el entorno y el medio ambiente, con un personal capacitado, motivado, proactivo y comprometido con las labores sociales y el desarrollo de la República Bolivariana de Venezuela.

1.5.9.3 Organigrama de la Gerencia de Mantenimiento



Figura 1.2 Organigrama de la Gerencia de Mantenimiento.

Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

A pesar de ser una gerencia operativa, dentro de la Gerencia de Mantenimiento se concibe la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión cuya labor principal es realizar los procedimientos administrativos concernientes a ella, entre los que se pueden destacar la preparación y ejecución de planes estratégicos y programas de adquisición de materiales e instrumentos, prevención de desgastes, reparación y mantenimiento de equipos de las áreas operativas.

Así mismo, por la complejidad de la estructura organizativa y el número de trabajadores y procedimientos que se manejan dentro de la Gerencia, esta Superintendencia se sub-divide en seis (6) departamentos, ver figura 1.3.

1.5.9.4 Organigrama de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión



Figura 1.3 Organigrama de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión

Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- ✚ **Administración de personal:** es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Maggi, J. (2011). Administración de personal)
- ✚ **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (Norma internacional ISO 9001:2008).
- ✚ **Eficacia:** indica el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. <http://www.utpl.edu.ec/ucg/images/stories/Investigaciones/benavides.pdf>
- ✚ **Eficiencia:** mide el grado de aprovechamiento y uso de los recursos disponibles en las empresas. <http://www.utpl.edu.ec/ucg/images/stories/Investigaciones/benavides.pdf>
- ✚ **Gestión:** Actividades coordinadas para controlar y dirigir una organización (Norma internacional ISO 9001:2008).
- ✚ **Indicador:** es la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Rodríguez, D. (2011). Algunos conceptos básicos sobre los indicadores).
- ✚ **Medición:** comparación contra un patrón con el objetivo de determinar el valor de una variable, sobre la base de un proceso determinado. (Rodríguez, D. (2011). Algunos conceptos básicos sobre los indicadores).

- ✚ **Organización:** conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones (Norma internacional ISO 9001:2008).
- ✚ **Planeación estratégica:** Identificar los puntos más representativos de la organización buscando en las débiles, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis DOFA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos. (Labrador, H. (2005). Indicadores de gestión)
- ✚ **Productividad:** es la relación que existe entre los productos, bienes y servicios, y los recursos empleados en la producción de los mismos. La productividad es la combinación de la eficacia y la efectividad.(Mejía, A. (2012). Indicadores de Gestión)

FASE II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Díaz M. y Rondón R. (2007), desarrollaron un trabajo de grado titulado “Indicadores de gestión en los sistemas de Higiene y Seguridad Industrial y su relación con la Productividad de las empresas Constructoras pertenecientes a la pequeña y mediana empresa del Municipio Maturín”; llegaron a la conclusión, de que en las empresas constructoras es necesario desarrollar e integrar dentro del criterio administrativo tácticas que les permitan a los gerentes implementar los indicadores de gestión en los sistemas de higiene y seguridad industrial para evitar riesgos y se puedan lograr condiciones de seguridad, salud y bienestar. El referido trabajo se concluyó sobre la imperiosa necesidad que tienen las empresas de implementar indicadores de gestión para el mejoramiento y crecimiento de la misma en el mercado laboral.

Tovar R. (2007), realizó una investigación titulada “Estudio Comparativo de Indicadores de Gestión Basados en Principios Kaizen y Balanced Scorecard, aplicados en dos empresas de Servicios de la Ciudad de Maturín”, para la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, el cual perseguía analizar comparativamente la utilidad de dos tipos de indicadores procedentes de la filosofía Kaizen y Balanced Scorecard con el fin de identificar su utilidad y efectividad práctica. Este autor llegó a la conclusión que comparativamente hablando los indicadores basados en el Balanced Scorecard tienen mayor utilidad, aunque se evidencia equidad en relación al logro de un monitoreo de la gestión.

Morales A. (2008), realizó un trabajo de grado titulado: “Propuesta de indicadores de gestión como estrategia del mejoramiento de los procesos administrativos de la gerencia de Servicios Logísticos, Departamento de Transporte PDVSA Distrito Morichal”. La investigación consistió en afirmar que los indicadores de gestión han adquirido trascendencia a partir de la filosofía de gestión de calidad, constituyendo importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede realizar mediciones. El resultado de las evaluaciones permitió evaluar de manera segura los objetivos para el mediano y largo plazo, y poder así, administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los niveles de eficiencia requerida, para satisfacer necesidades y expectativas del departamento.

Serrano F. (2010), realizó un trabajo de investigación titulado: “Análisis de los indicadores de gestión de la superintendencia de ingeniería de costos, PDVSA Distrito Morichal, año 2009”. Durante el estudio se pudo constatar un impacto positivo en cuanto al análisis de los indicadores de gestión de la Superintendencia de Ingeniería de Costos. Dichos efectos evidencian que los trabajadores de esta poseen conocimientos en cuanto a lo que es indicadores de gestión, significado de variable y las variables para la construcción de indicadores, esto quiere decir que la Superintendencia ha tenido un buen programa de información y buen desempeño en comunicarles de manera eficaz tal información. Respecto a la existencia de los indicadores de gestión en la Superintendencia se observó que hay presencia de indicadores en dicha organización los cuales permiten tener el control adecuado sobre una situación dada; determinando los siguientes: desempeño, tiempo de respuesta y calidad del producto que la mayoría relativa de los trabajadores manifestó.

2.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Distrito Morichal pertenece a la División Carabobo y se encuentra ubicado al Sur de los Estados Monagas y Anzoátegui, a 120 km. al sur de la ciudad de Maturín. Operacionalmente abarca los campos Morichal, Jobo y Pilón de las Áreas Tradicionales y parte del Campo Cerro Negro (anteriormente Bitor) en el Área Carabobo de la FPO. Actualmente su producción promedio está en el orden de 167 MBD de crudo y 90,9 MMPCED de gas, provenientes de aproximadamente 587 pozos activos, el área operacional está en el orden de 1552 km², y el área de influencia social es de 13500 km²; incluyendo el Estado Delta Amacuro el área de influencia social es de 52700 km².



Figura 2.1 Ubicación geográfica del Distrito Morichal

Fuente: Archivos PDVSA Morichal

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Antecedentes de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión remontan su éxito al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada mas como herramienta de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdo al desempeño basado en la misión y los objetivos estratégicos.

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual cuenta.

2.3.2 Indicadores de gestión

El término indicador hace referencia a calificaciones cuantitativas y con magnitud (involucra sucesos ó percepciones), que permiten conocer el estado de las cosas, procedimientos o variables comparadas con aspectos reales que nos interesa conocer ó mejorar .Los indicadores reflejan la naturaleza, características, nexos, resultados y costos de los procesos de la empresa, con particulares características de comprensión, comparación y persistencia. La gestión de una empresa no se podrá medir con uno sólo de ellos, mas, es necesario construir un sistema interrelacionado de indicadores, cubriendo una gran cantidad de variables y magnitudes.

Pérez, C. (2007), plantea:

“Los indicadores de gestión son una herramienta valiosa y deben servir al propósito de orientar a la empresa hacia el mejoramiento continuo. Estos, son instrumentos para evaluar no solo la utilización de los recursos financieros, sino el resultado obtenido con la planificación, la capacitación, la administración de recursos humanos, el mantenimiento, las ventas, la atención al cliente, entre otros, por medio de los cuales la organización interactúa en y con su entorno.”(pág. 2)

Los indicadores de gestión son las herramientas que utilizadas para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, sirviendo como el mejor instrumento para detectar fallas en los procesos.

2.3.3 Principales funciones de los indicadores de gestión

- ✚ Apoyan y facilitan los procesos de toma de decisiones.
- ✚ Racionalizan el uso de la información.
- ✚ Controlan la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- ✚ Sirven de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- ✚ Sirven de base para la planificación y la investigación de la organización.
- ✚ Sirven de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- ✚ Propician la participación de las personas en la gestión de la organización.

(Labrador, H. (2005). Indicadores de gestión)

2.3.4 La productividad en función de los indicadores de gestión

La productividad es muy bien conocida como la medida de eficiencia del proceso productivo y generalmente se determina como la relación entre los productos obtenidos y los recursos o insumos utilizados. El cumplimiento de los requisitos genera clientes satisfechos. Los clientes satisfechos generalmente regresan y permanecen durante muchos años. Esto permite que las empresas obtengan:

- ✚ Mayor productividad.
- ✚ Costos más bajos.
- ✚ Mayores ganancias.

Por el contrario, el no cumplir con los requisitos genera:

- ✚ Desperdicios.
- ✚ Descontrol.
- ✚ Pérdida de clientes.
- ✚ Malestar.

(MEJÍA, A. (2012). Indicadores de Gestión.)

2.3.5 Elementos de los indicadores de gestión

Para la construcción de los indicadores de gestión se consideran los siguientes elementos:

- ✚ La definición; expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
 - ✚ El objetivo; es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, entre otros). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección
 - ✚ Los valores de referencia; el acto de medir es realizado a través de la comparación y esa no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.
 - ✚ La Responsabilidad: Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
 - ✚ Los Puntos de Medición: Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.
 - ✚ ·La Periodicidad: Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
 - ✚ El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones: El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.
- (PÉREZ, C. (2007) Los indicadores de gestión).

2.3.6 Objetivos de los indicadores de gestión

- ✚ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- ✚ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- ✚ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- ✚ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- ✚ Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- ✚ Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial
(Labrador, H. (2005). Indicadores de gestión)

2.3.7 Cuadro de mando integral

Es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Su principal característica es

que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

2.3.8 Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- ✚ Las relaciones causa-efecto.
- ✚ Los resultados y los inductores de actuación.
- ✚ La vinculación con las finanzas.

(Martínez, F. (2012). Cuadro de mando integral; Un instrumento de control.)

2.3.9 Beneficios que aportan los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión también cobran gran importancia en el proceso de planificación estratégica de la empresa, puesto que ellos son base esencial para poder saber cómo ha sido el comportamiento de un rubro en específico en el tiempo, y con esto poder realizar proyecciones más realistas bien sea de producción, demanda, necesidades de mantenimiento o de mejora de un proceso determinado.

También se hacen necesarios para que la directiva de la organización pueda realizar una toma correcta y efectiva de decisiones ante una situación en específico, que redundará en el mantenimiento de la fidelidad de la clientela de la empresa, en el sensible crecimiento de la misma, e incremento de los dividendos producida por la organización.

Los indicadores de gestión proporcionan diversos beneficios a una organización, entre los cuales se tienen:

- ✚ **Satisfacción del cliente:** la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente

sea una prioridad para la empresa, así lo comunicara a su personal y enlazara las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

✚ **Monitoreo del proceso:** el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones. Además mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la entidad, que permite a la gerencia tomar decisiones.

✚ **Benchmarking:** una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de la otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

(Labrador, H. (2005). Indicadores de gestión)

2.3.10 La importancia de los indicadores

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- ✚ Comunicar la estrategia
- ✚ Comunicar las metas.
- ✚ Identificar problemas y oportunidades.

- ✚ Diagnosticar problemas
- ✚ Entender procesos.
- ✚ Definir responsabilidades.
- ✚ Mejorar el control de la empresa.
- ✚ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ✚ Medir comportamientos.
- ✚ Facilitar la delegación en las personas.
- ✚ Integrar la compensación con la actuación

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación. (Administración y logística empresarial (2007). Importancia de los indicadores).

2.4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo de los resultados en esta fase, se tomó como referencia el instrumento de investigación aplicada (encuesta) y la información suministrada a través de los informes de gestión del departamento y las asesorías del personal relacionado con los indicadores de gestión de la Superintendencia de PPCyG.

Cuadro N° 1 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto al conocimiento de los indicadores de Gestión de personal.

Alternativas	Respuestas	%
Sí	42	100
No	0	0
Total	42	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el encuestador a los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG. Morichal 2012

En el cuadro N° 1 se muestra que la totalidad de los trabajadores encuestados tienen el pleno conocimiento de lo que es un indicador de gestión y de la importancia que estos tienen para la administración del personal; identificándolos como herramientas de medición de la gestión.

Según Pérez, C, en su artículo, "Los indicadores de gestión." Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de una compañía (pág. 1)

En otras palabras los indicadores de gestión son una herramienta que permite realizar la toma de decisiones de manera coherente y eficaz para la mejora de un proceso.

Además, el hecho de que los trabajadores tengan el pleno conocimiento de los indicadores de gestión, da buenas señales del desarrollo de los mismos dentro de la organización, siendo los empleados las fuentes de apoyo para el correcto funcionamiento de los dichos indicadores.

Cuadro N° 2 Distribución absoluta de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto a la identificación de los indicadores de Gestión de personal y su objetivo principal.

N° de trabajadores	Indicador	Objetivo
10	Fuerza Laboral	Maximizar la cantidad de personal con la que cuenta la empresa.
8	Adiestramiento	Capacitar la mayor cantidad de personal de la gerencia.
7	Compensatorio	Minimizar el índice de compensatorios del personal que labora dentro de la gerencia.
8	Sobretiempo	Minimizar el índice de sobretiempo del personal que labora dentro de la gerencia
3	Nivel Educativo	Velar por el incremento del nivel educativo de los trabajadores (as) de la gerencia.
6	Tipo de Nomina	Conocer la cantidad exacta de trabajadores: nomina contractual (menor y diaria), no contractual (mayor).
42	Total	

Fuente: Cuestionario aplicado por el encuestador a los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG. Morichal 2012

En el cuadro N° 2 se muestra el número de trabajadores que identificaron los indicadores de gestión de personal y sus objetivos; lo cual permite puntualizar la importancia de un indicador a nivel organizacional, según Holger Benavides Muñoz en su artículo, Indicadores del banco mundial IWA en la gestión. “Los IG: Permiten medir cambios en alguna condición o situación a través del tiempo. Permiten evaluar y mejorar procesos. Muestran los resultados de iniciativas o acciones. Orientan las acciones que permitan alcanzar mejores resultados” (pág.3)

La importancia de los indicadores de gestión radica de los objetivos principales que la integran para dar pie a la correcta toma de decisiones con el fin de alcanzar el máximo nivel de eficacia y eficiencia organizacional.

Pérez, C. (2007) plantea:

“Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión” (pág. 3)

Los indicadores de gestión permiten alcanzar la misión estratégica de la organización y lograr cumplir los planes de crecimiento.

Cuadro N° 3 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto a los atributos que cumplen los indicadores de gestión del departamento de administración de personal.

Alternativas	0-10	N° de trabajadores	%
Exactitud	8	8	20
Claros	8	10	24
Flexibles	7	6	14
Eficientes	8	10	24
Sostenibles	8	4	9
Confiables	8	4	9
Total		42	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el encuestador a los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG. Morichal 2012

De acuerdo al cuadro N° 3, los indicadores de administración de personal cumplen con los principales atributos que estos deben poseer, el mínimo valor se sitúa para la flexibilidad ya que estos solo se dirigen hacia el punto que están midiendo sin incluir aspectos externos. Pero en general posee un promedio de cumplimiento de en 8 en la escala lo cual apunta a un buen dominio de los atributos por parte de los indicadores.

Labrador, H. (2005) plantea:

“Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Senn los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información: exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia, oportunidad” (pág. 5)

Los atributos de los indicadores de gestión actúan de manera global en los procesos para alcanzar una medición eficiente y eficaz.

2.4.1 Descripción de los indicadores de gestión de la Superintendencia de PPCyG

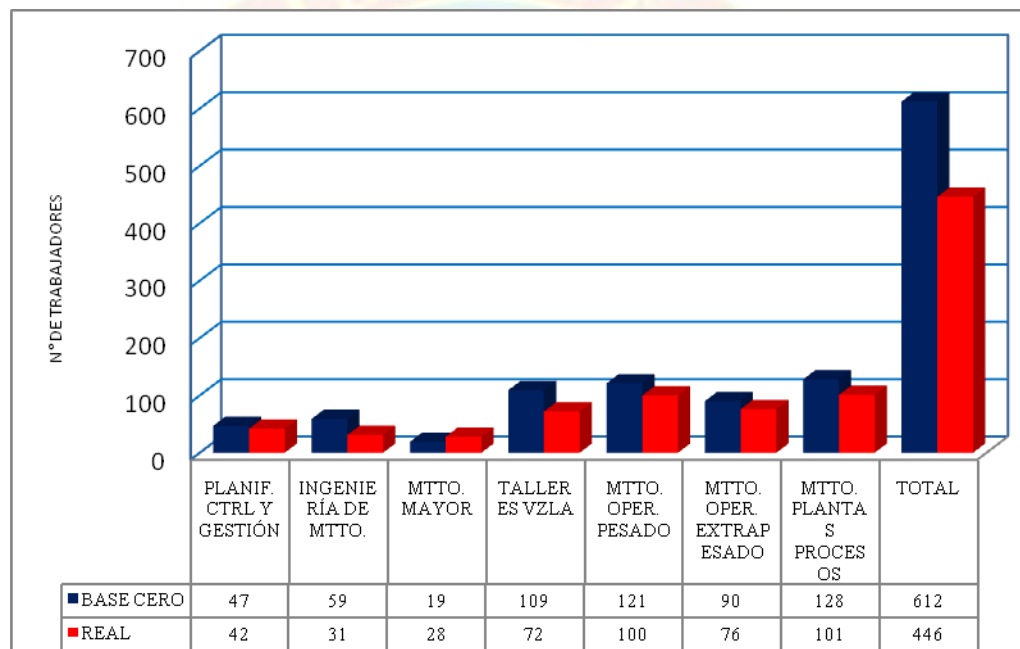
2.4.1.1 Fuerza laboral

El Departamento de Gestión de Personal se encarga de consolidar la fuerza laboral de toda la Gerencia de Mantenimiento, es decir, cada Superintendencia debe reportar los 5 primeros días de cada mes la cantidad de trabajadores reales, con la intención de tener un control de las personas que han sido transferidas, contratados, jubilados y asignados.

Una vez consolidada toda esta información se procede a verificar la fidelidad de dichos datos y se procede a la actualización de tablas dinámicas y a realizar caracterizaciones de personal con la intención de llevar un control detallado del personal que labora en la Gerencia.

La fuerza laboral, es aquella que está conformada por todos los trabajadores de una organización. Es importante medir esta variable para determinar la cantidad

exacta de trabajadores de toda la gerencia y de cada superintendencia, esto ayuda en la toma de decisiones de cada líder de las organizaciones al momento de realizar cambios y mejoras. También se puede decir que es importante conocer la fuerza laboral para diagnosticar y fortalecer las áreas donde exista deficiencia de personal, al mismo tiempo existe una denominación relacionada con el requerimiento idóneo de puestos de trabajo para alcanzar una mayor eficiencia y funcionamiento de la organización.



Gráfica 2.1 Fuerza laboral de la Gerencia de Mantenimiento

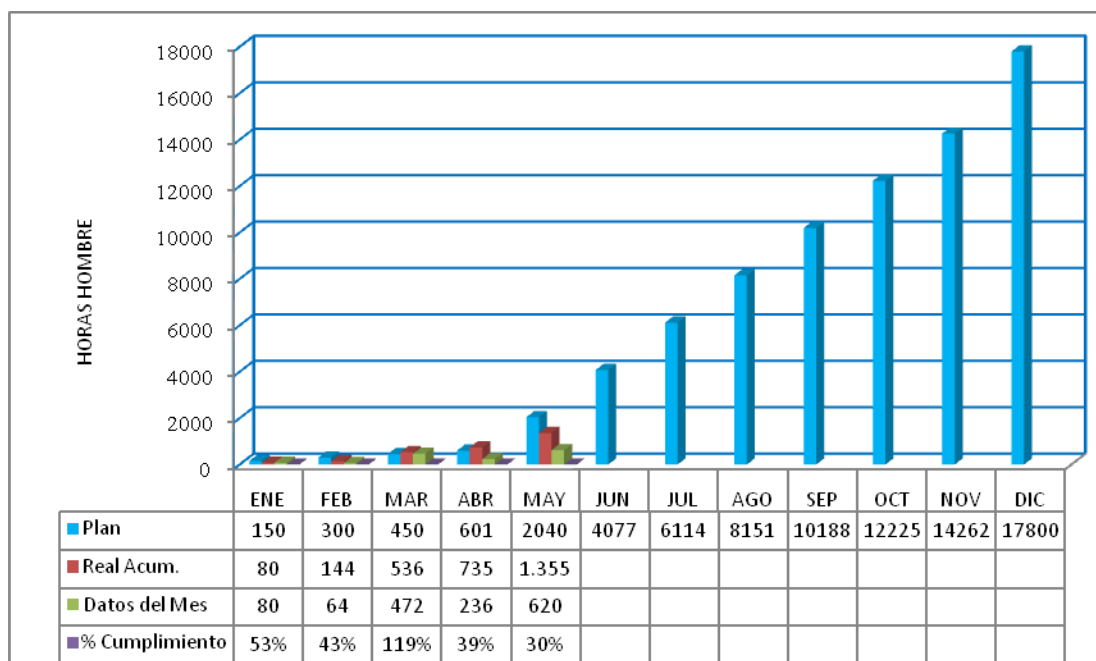
Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

La gráfica 2.1 muestra la base cero o personal planificado que debería tener la Gerencia de Mantenimiento para funcionar en condiciones idóneas y la fuerza laboral real la cual se encuentra distribuida en cada una de las superintendencias que la integran. Cabe destacar que mensualmente se observa la variación del personal que ingresa y/o egresa a la Gerencia, este gráfico permite tomar decisiones en cuanto a los alertas de deficiencias o incrementos de empleados.

2.4.1.2 Adiestramiento

Se denomina adiestramiento a la cantidad de cursos y estudios realizados por cada uno de los trabajadores, los cuales son programados y requeridos por la organización. También podría decirse que es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo. El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, permite orientar al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época. Es importante para el crecimiento organizacional y el plan de carrera de cada uno de los empleados.

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programa de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.



Gráfica 2.2 Adiestramiento de la Gerencia de Mantenimiento

Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

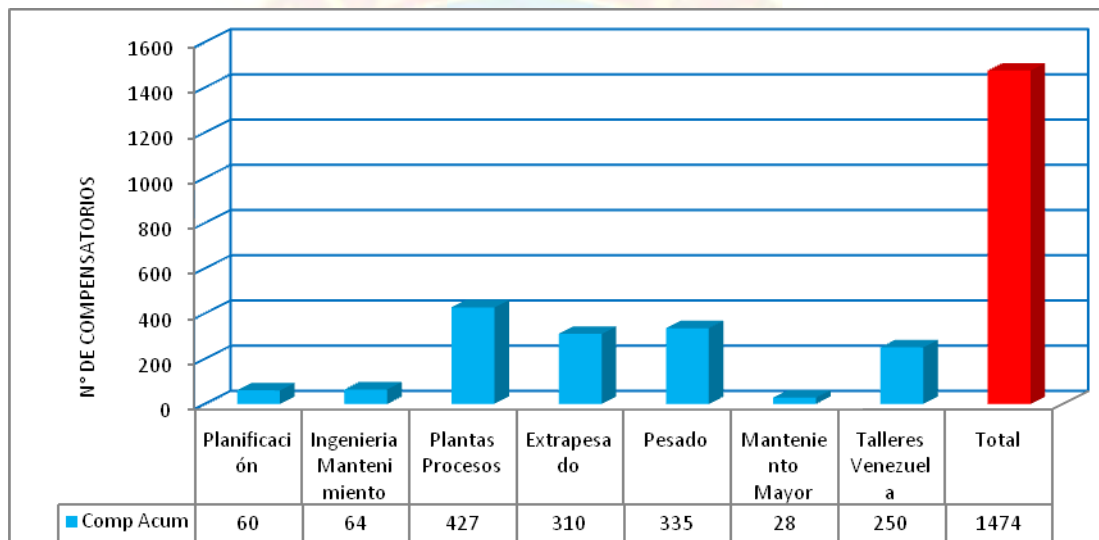
La gráfica 2.2 muestra el plan, el real acumulado, la cantidad de adiestramientos realizados mensualmente y el porcentaje de cumplimiento de los mismos en la Gerencia. Se denota el correcto funcionamiento del indicador ya que se mide el porcentaje de cumplimiento mensual real de la organización. Permitiendo la toma de decisiones a nivel de adiestramiento.

2.4.1.3 Compensatorio

De acuerdo a la Convención Colectiva de Petróleos de Venezuela (CCP), en su cláusula 7 d) "...cuando el trabajo se efectúe en día regular de descanso semanal legal o contractual, el trabajador recibirá un día completo de descanso compensatorio, remunerado a salario normal, en la siguiente semana. Es entendido

que el descanso compensatorio por trabajo efectuado en día de descanso contractual no podrá ser compensado con dinero ni acumulado”.

En otras palabras, es la cantidad de días de descanso que genera un trabajador luego de su quinto día de su jornada ordinaria. Es importante el seguimiento de éste indicador para minimizar los riesgos que puedan existir dentro de la organización por un trabajador fatigado.



Gráfica 2.3 Compensatorios de la Gerencia de Mantenimiento

Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

En la gráfica 2.3 se muestra los compensatorios acumulados de cada una de las Superintendencias de la Gerencia de Mantenimiento y el total acumulado, este indicador se debe llevar de forma minuciosa ya que si los empleados acumulan demasiados compensatorios hay que tomar medidas porque pueden ocurrir desviaciones, tales como: accidentes laborales por fatiga del trabajador, ausentismo laboral, mala planificación de las actividades. Se puede decir que este indicador

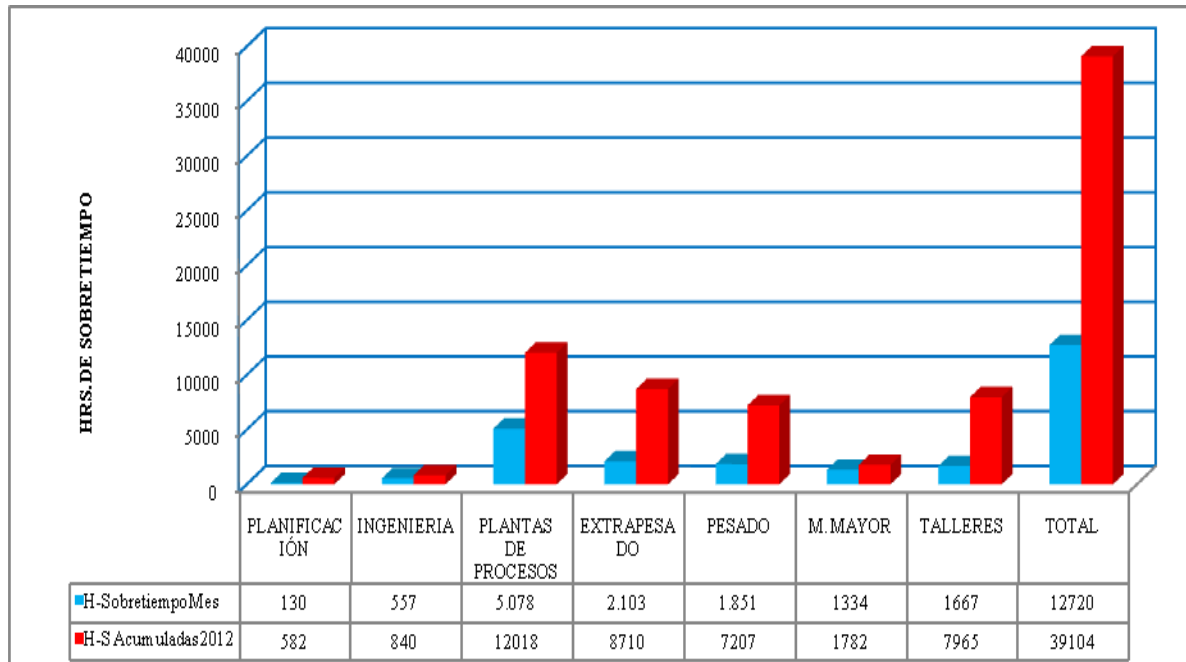
cumple a cabalidad su función ya que se observa el total de compensatorios de cada una de las Superintendencia y de la Gerencia.

2.4.1.4 Sobretiempo

Es la cantidad de horas extra que genera un trabajador luego de haber superado las ocho horas diarias de trabajo, dichas horas se originan en actividades de causa mayor, las motivadas por pedidos o puntas de producción, ausencias imprevistas, cambios de turno y pérdida o deterioro de la producción, o por cualquier circunstancia que altere el proceso normal de trabajo. Este indicador se utiliza para designar el reporte consolidado hecho con el objeto de entregar cuentas a la Gerencia del Distrito, sin embargo el nombre designado en la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) y el que normalmente es empleado para ello es “Horas Extraordinarias”, esto no afecta su aplicación simplemente es designado de esta forma desde el punto de vista organizacional.

Su importancia radica en la identificación de las posibles debilidades a nivel planificación, equipos, personal; incidiendo estos aspectos en el índice de productividad de la empresa, puesto que de acuerdo a la LOT en su artículo 178 establece que estas no podrán sobrepasar de diez (10) horas semanales ni de cien (100) horas anuales; en el CCP expone en su cláusula 7 a) “...*Asimismo, la Empresa conviene en que el trabajo en horas extraordinarias se limitará a los casos realmente necesarios y que en todo momento estará sujeto al lapso determinado por la Ley, salvo en los casos de emergencia*”.

El indicador permite determinar qué Superintendencia concentra mayor número de horas extras, con el fin que la empresa pueda investigar si las horas extras están directamente relacionadas con el tipo de trabajo que desarrollan las distintas área.



Gráfica 2.4 Sobretiempo de la Gerencia de Mantenimiento

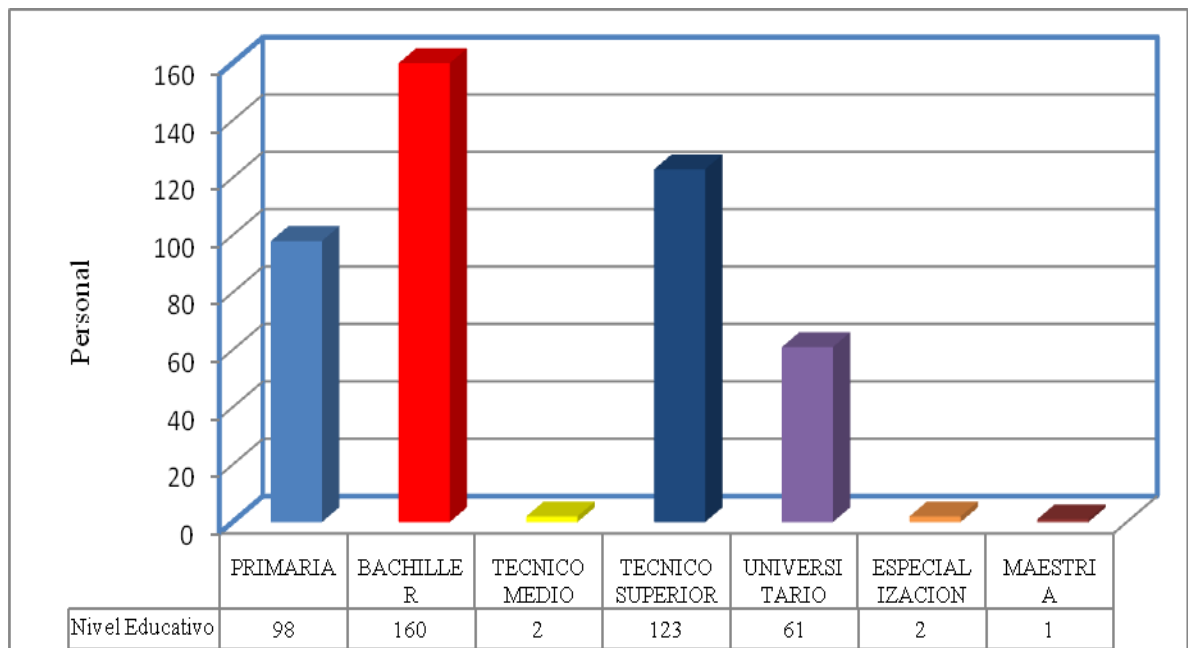
Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

En el gráfico 2.4 se muestra un ejemplodel mes de Febrero 2012 en el cual se registraron 10.481 H-H de sobretiempo, se puede observar que la Superintendencia de Plantas de Procesos, Pesado y Talleres Vzla, generaron mayor cantidad de sobretiempo debido a que se realizaron actividades no programadas. Con la ayuda de este indicador se identifica el alerta puntual de cada Superintendencia determinando las acciones a tomar en cada caso.

2.4.1.5 Nivel educativo

Es el nivel de estudios que posee cada trabajador a lo largo de su vida dentro o fuera de la empresa, esto permite establecer un plan de carrera para cada uno de los empleados según sus estudios realizados. Las empresas con personal de mayor nivel educativo son más productivas y capaces de hacer frente a las demandas de los

consumidores. Mayor nivel educativo reduce el ausentismo, la incidencia de enfermedades; más y mejor capacitación se refleja en mayores índices de rentabilidad de las inversiones y una más rápida y mejor asimilación de las nuevas tecnologías incorporadas a los procesos productivos. Hoy por hoy la educación básica de sus trabajadores es condición para avanzar en la obtención de ISO 9000 en toda empresa.



Gráfica 2.5 Nivel educativo de la Gerencia de Mantenimiento

Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

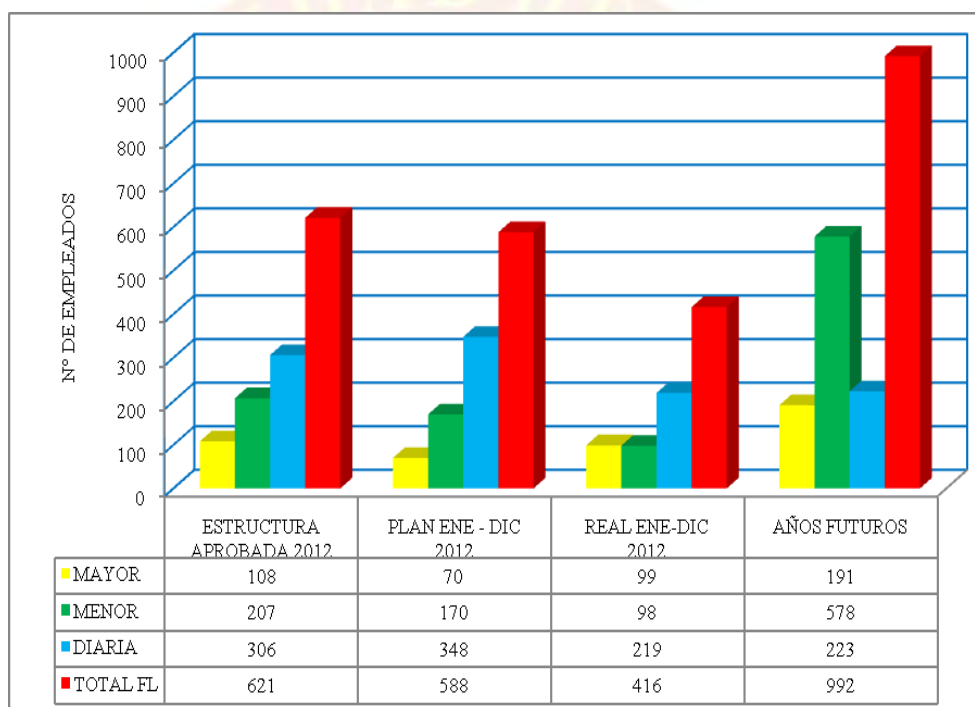
La gráfica 2.5 muestra la cantidad de niveles educativos de la Gerencia de Mantenimiento. Este indicador ayuda en la toma de decisiones al momento de realizar los ascensos organizacionales, la colocación del personal en los puestos adecuados, motiva al personal a seguir preparándose y crecer organizacionalmente

2.4.1.6 Tipo de nómina

Son los diferentes estatus que poseen las nóminas de la gerencia, las cuales se rigen por grupos o escalas e inciden directamente en el perfil del puesto de trabajo; su importancia se denota a la hora de realizar una movilización interna de personal hacia otro espacio laboral, son las siguientes:

- a. **Nómina contractual**, es la que está regida por la Ley Orgánica del Trabajo y Convenio Colectivo Petrolero. Se subdivide en:
 - ✚ **Nómina diaria**: término referido al registro aplicable al trabajador que ejecuta los puestos u oficios descritos en el apéndice B, cuya remuneración es percibida semanalmente, con base a un salario básico diario preestablecido. Está conformada por trabajadores que se rigen por la Convenio Colectivo Petrolero y cuyas habilidades y conocimientos se ubican en esta categoría, consta de 52 periodos y los cierres se realizan semanalmente (los días lunes) y se hace efectivo el depósito los días miércoles.
 - ✚ **Nómina mensual menor**: término referido al registro aplicable al trabajador que en base a su conocimiento, habilidades y experticias, independientemente de su grado de instrucción, ejecuta actividades no reguladas por la nómina diaria ni la nómina mayor, cuya remuneración es percibida mensualmente, con base a un salario básico mensual preestablecido, consta de 24 periodos, los cierres se hacen dos (2) veces al mes y el depósito se hace efectivo en el banco según el calendario de cierres.
- b. **Nómina mayor**: la cual está conformada por un personal cuyo nivel dentro de la estructura organizativa de la empresa, a quienes les aplica una serie de beneficios, procedimientos y condiciones fundamentados en su Normativa

Interna, inspirados en una básica filosofía Gerencial. Comprende los trabajadores que en su base a su conocimiento y grado de instrucción, ejecuta actividades no reguladas por la nómina diaria ni la nómina mensual menor, su remuneración es percibida mensualmente de acuerdo a un tabulador de cargo, consta de 24 periodos, los cierres se realizan dos (2) veces al mes y el depósito se hace efectivo en banco, según el calendario de cierres.



Gráfica 2.6 Tipos de nómina de la Gerencia de Mantenimiento

Fuente: Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento (PDVSA, 2011)

En el gráfico 2.6 se muestra la estructura aprobada por tipo de nómina de la Gerencia de Mantenimiento, también se observa el plan, el real y los años futuros con las nóminas requeridas en la organización. Esta herramienta indica los alertas para realizar cambios de nómina denotando la muestra exacta de cada una de ellas en la

organización, también se puede decir que está respaldado por el nivel educativo para realizar las promociones.

2.4.2 Análisis la productividad del personal de la Superintendencia de (PPCyG), en función a los Indicadores de Gestión de personal

2.4.2.1 Actividades del departamento de gestión de personal

El Departamento de Personal de la Superintendencia De Planificación, Control y Gestión dedica su labor a organizar, planificar y gestionar lo concerniente a transferencias, asensos, ingresos, jubilaciones, vacaciones y permisos médicos del personal de la Gerencia; contemplan y se aseguran de tramitar el transporte del personal que labora en horario extra, guardias de fin de semana, guardias de días feriados y eventualidades puntuales, realizando el procedimiento correspondiente y asegurándose de su pronta y efectiva respuesta; además prepara las logísticas correspondientes para la realización de adiestramientos nacionales e internacionales, motivando a su personal a crecer intelectual y personalmente dentro y fuera de la empresa; respondiendo de manera eficaz y eficiente en caso de contingencias y traslados de sus trabajadores.

La productividad engloba la esencia de la inquietud humana de llegar a ser mejor y hacerlo mejor. A su vez, significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles y trabajar más inteligentemente en vez de más arduamente, superando la mejor marca anterior. En este sentido, la gestión del personal presenta entre sus desafíos el desarrollo de sistemas de evaluación que, junto con medir el desempeño del funcionario, lo motiven al cumplimiento de las metas institucionales. En el cuadro de mando integral, los indicadores de gestión son utilizados como una herramienta eficaz para lograr estos objetivos.

De acuerdo al cuadro N° 4, el personal encuestado expreso:

Cuadro N° 4. Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG en cuanto al nivel de productividad del departamento de administración de personal.

	0-10	N° de trabajadores	%
Eficaz	6	10	24
Eficiente	6	8	19
Buena	8	10	24
Regular	5	3	7
Excelente	6	8	19
Débil	5	3	7
Total		42	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el encuestador a los trabajadores de la Superintendencia de PPCyG. Morichal 2012

En base a lo anterior para diagnosticar la problemática existente en departamento se desarrollo una matriz foda que permita al mismo tiempo identificar las estrategias de acción para corregir las anomalías que pudieran existir (cuadro N° 4).

Para fijar los criterios bajo los cuales la gestión de la administración de personal tiene deficiencias, fue necesario el desarrollo de una matriz foda para determinas los puntos débiles de la gestión para identificar y trazar propuestas que permitan mejorar su desempeño.

La matriz foda es una herramienta para la evaluación del desempeño de las organizaciones, la cual permite diagnosticar los factores internos y externos que afectan o favorecen a una organización, la unión de estas características en una matriz permite interrelacionar dichas características para establecer estrategias de cambio y mejoras a la gestión.

En la tabla 2.1 se describe la matriz foda para el departamento de administración de personal.

Tabla 2.1 Matriz foda del Departamento de Administración de personal

	Oportunidades	Amenazas
	Incremento de la fuerza laboral, por el aumento por aumento de producción. Surgimiento de nuevas propuestas para adiestramiento del personal.	Transnacionales que están ofreciendo mejores ingresos y el personal puede migrar. El sistema para manejo de la información depende del software interno de la empresa. Compensatorios y sobretiempo.
Fortalezas	FO	FA
Personal altamente calificado y con técnicas innovadoras para el manejo del personal. Pronto tiempo de respuesta.	Incrementar la fuerza laboral del departamento. Mejorar el nivel de capacitación del personal existente. Ambas estrategias permiten alcanzar los objetivos deseados por la organización. Fuerza la laboral, adiestramiento.	Proponer beneficios y mejoras salariales que incrementen la calidad de vida del personal. Solicitar apoyo de personal especializado para realizar mejoras en el software y el tiempo de respuesta. Tipo de nomina-nivel educativo.
Debilidades	DO	DA
No existe igualdad en la cargas de trabajo para el personal del departamento. Deficiencia de personal.	Realizar redistribución de las cargas de trabajo e incrementar la fuerza laboral. Actualización del adiestramiento del personal y solicitud de nuevos ingresos.	Crear un ambiente laboral adecuado para que el personal se sienta satisfecho. Solicitar el reemplazo de los sistemas de redes informáticas para alcanzar mayor eficiencia laboral.

Fuente: Elaboración propia

A través de la tabla 2.1 es posible determinar los principales retos que debe superar el departamento, además de destacar sus cualidades principales que le dan las herramientas para alcanzar sus metas, con miras hacia la mejora continua de la organización.

Actividad	Función	Observación	Indicador
Logística de personal	Coordina, planifica y hace seguimiento a toda la logística correspondiente a taxis, pasajes aéreos, hoteles, para los cursos y demás actividades a nivel de personal de la Gerencia de Mantenimiento.	Se lleva a cabo mediante el sistema Reservación de Servicio de Traslado (RESET)	Adiestramiento Sobretiempo
Selección y reclutamiento del personal	Coordina y planifica los trámites de selección y reclutamiento del personal a ingresar en las distintas Superintendencias de la Gerencia de Mantenimiento.	Estos trámites son realizados en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos.	Fuerza laboral Nivel Educativo
Adiestramiento del personal	Coordina y planifica los cursos a nivel de personal de las diferentes organizaciones que conforman la Gerencia de Mantenimiento.	Se realiza en conjunto con las empresas foráneas, que ofrecen los planes de capacitación.	Adiestramiento
Control de nómina	Controlar el manejo de la nómina del personal de la Gerencia de Mantenimiento.	Esta actividad ayuda a promover a los empleados a cambios de nómina.	Tipos de nomina Nivel Educativo
Adelanto de gastos	Realiza los trámites a los que respectan adelantos y relaciones de gastos al personal de la Gerencia de Mantenimiento.	Mediante el sistema Gastos De Trabajador. (GADET)	Adiestramiento
Vacaciones del personal	Control y reporte de las vacaciones al personal de la Gerencia de Mantenimiento.	Esta debe realizarse con un mes de anticipación ante Recursos Humanos.	Compensatorio
Adiestramiento GADET y SAP	Prestar apoyo administrativo a otras organizaciones.	Realiza adiestramiento a las diferentes gerencias del distrito mediante el sistema Gastos De Trabajador. (GADET)	Adiestramiento
Informe de gestión mensual	Realizar informe de gestión mensual de las actividades realizadas a nivel de personal de la Gerencia de Mantenimiento.	Se visualiza la información correspondiente al personal	Aplica a todos

Tabla 2.2 Funciones del departamento de personal

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2.2 se puntualizan las actividades del departamento relacionándolas con los distintos indicadores de gestión de personal que las representan, lo cual permite inferir el alcance de los niveles de productividad deseados.

Actualmente el Departamento de Personal realiza sus actividades con deficiencias de personal y cargas de trabajo desequilibradas que afectan el rendimiento laboral trayendo como consecuencia descontento en algunos empleados que realizan solicitudes a dicho departamento como por ejemplo adiestramientos, taxis y adelantos de gastos y estos fallan por el bajo volumen de empleados que atienden estas solicitudes.

De acuerdo al resultado de la encuesta los empleados hicieron énfasis que para obtener un rendimiento laboral excelente, se debe realizar una serie de mejoras en los indicadores de gestión y efectuar ingresos de personal a dicho departamento y de esta forma se podrá lograr el objetivo deseado por la Gerencia y de cada una de sus dependencias. También se puede mencionar que existe una desviación en la sobrecarga de taxis del personal que realiza sobretiempo y adiestramiento es por esto que se debe generar un nuevo indicador que mida esta variable para poder verificar los alertas de esta carga exagerada. Esta situación es alarmante ya que genera gastos excesivos a la Gerencia; una vez que se elabore el indicador se pueden tomar decisiones que regulen este aspecto.

La productividad del personal tiene fallas por la ausencia del personal requerido para realizar las actividades de manera efectiva aunque con ciertas desviaciones como la sobrecarga de taxis y exceso de peticiones, a través de los adiestramientos. El sobretiempo permite las horas extras generadas en el lapso de un mes.

2.4.3 Elaboración indicadores de gestión de personal basado en el método del cuadro de mando integral

En la figura 2.2 se muestra el cuadro de mando integral de Gerencia de Mantenimiento, el cual es la base para el desarrollo de los indicadores de gestión.

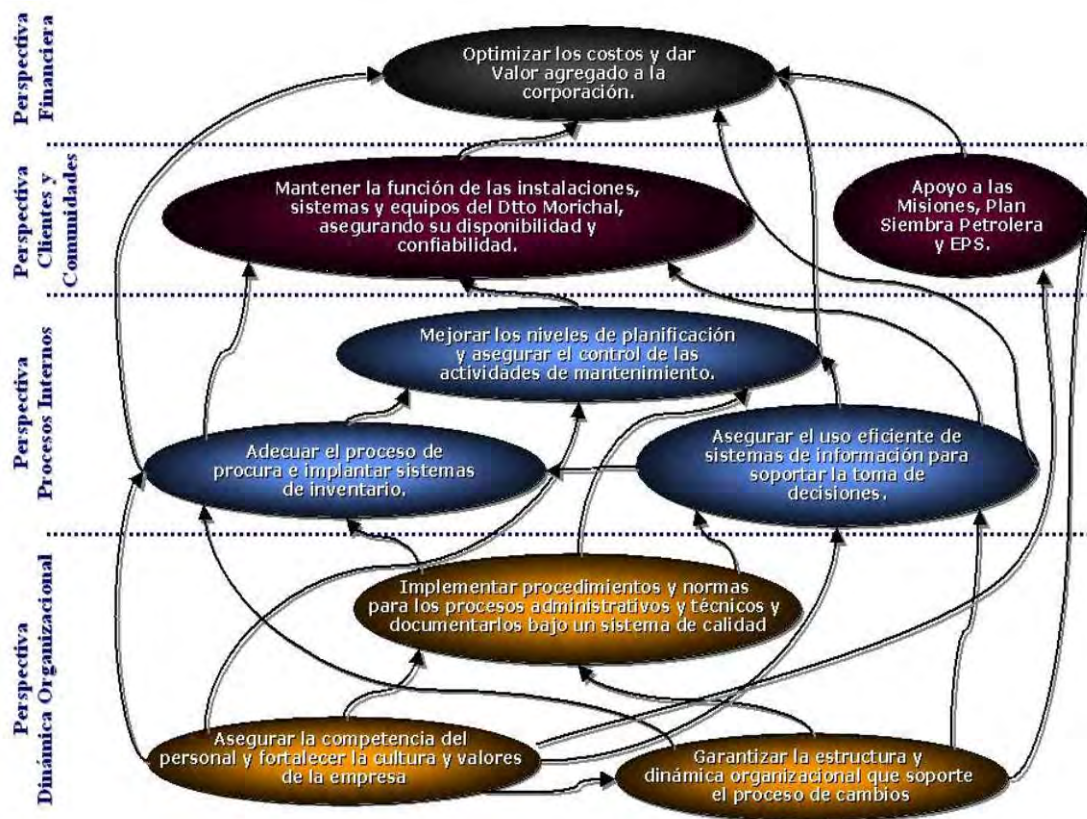


Figura 2.2 Cuadro de mando integral de la Gerencia de Mantenimiento

Fuente: Informe de gestión Gerencia de Mantenimiento Dtto Morichal Junio

2011

Para la correcta creación o adaptación, implementación y control de los indicadores de gestión en una empresa en específico, es necesario tener bien determinado los procesos internos y externos de la misma, saber cuáles son los

clientes a los cuales se les brinda un servicio o se entrega un producto determinado. Y tener bien claro los objetivos de la organización, para poder enfocar las estrategias necesarias para la medición de los factores que influyen en el logro de dichos objetivos organizacionales.

Al momento de diseñar o pensar en implementar un indicador, es necesario realizar una evaluación del mismo con objeto comprobar que estos son útiles y rentables y para ello se debe comprobar la utilidad de los resultados alcanzados y estos deben ser capaces de responder cuestiones como: si el indicador es útil o no, si sirve para la toma correcta de decisiones, si sus representaciones graficas son claras o no, si es compatible con el resto de indicadores de manera que permita contrarrestar diversos tipos de resultados arrojados en cualquier investigación.

2.4.3.1 Definición de los indicadores

- ✚ **Solicitud de taxis para adiestramientos:** Es la cantidad de taxis solicitados para el traslado del personal que realiza adiestramientos fuera de las instalaciones bien sea dentro o fuera del país, este indicador tiene como base el sistema RESET el cual permite visualizar las solicitudes de servicios de cada superintendencia, en la tabla 2.3 se muestra la ficha del indicador.
- ✚ **Solicitud de taxis por sobretiempo de personal:** Es la cantidad de taxis solicitados para el traslado del personal que cumplen con actividades que generan horas extras fuera de la jornada normal; este indicador tiene como base el sistema RESET el cual permite visualizar las solicitudes de servicios de cada superintendencia, en la tabla 2.4 se muestra la ficha del indicador.

2.4.3.2 Esquematación del proceso de solicitud de taxis

En la figura 2.3, se observa el proceso que debe cumplirse para realizar el montaje de taxi, este puede sufrir cambios dependiendo de la situación implicada.



Figura 2.3Diagrama de procesos del proceso de solicitud de taxis

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.3 Ficha del indicador, solicitud de taxis para adiestramiento

ORGANIZACIÓN: GERENCIA DE MANTENIMIENTO						
INDICADOR: SOLICITUD DE TAXIS PARA ADIESTRAMIENTO						
Objetivo de Calidad de la Organización: Lograr un máximo de cumplimiento de los planes de adiestramiento la Gerencia a bajo costo.						Frecuencia de medición: Semanal
Objetivo del Proceso: Optimizar los costos asociados a los planes de adiestramiento.						
Intención de la medición: Verificar la cantidad de taxis generados y controlar los gastos asociados.						
Elementos y Fuentes de información: Proviene del Departamento de Administración de Personal de la Gcia de Mantenimiento.						
Elementos de Entrada	Actividades	Elementos de Salida	Dueño	Cliente	Interacción	Método de Medición
Solicitudes Por Spcias.	Procesar las licitaciones de cursos a través de RESET, vigilar su aprobación y cumplimiento	Ejecución del servicio	Gcia. Mto Dpto. de Administración de Personal.	Sptcias. De la Gcia. De Mto	Planificación de la realización del servicio. Provisión de recursos. Control de servicios del cliente.	Cantidad de viajes (Und) / Número total de Superintendencias. Cantidad de Bsf / Número total de las Superintendencias.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.4 Ficha del indicador, solicitud de taxis sobretiempo

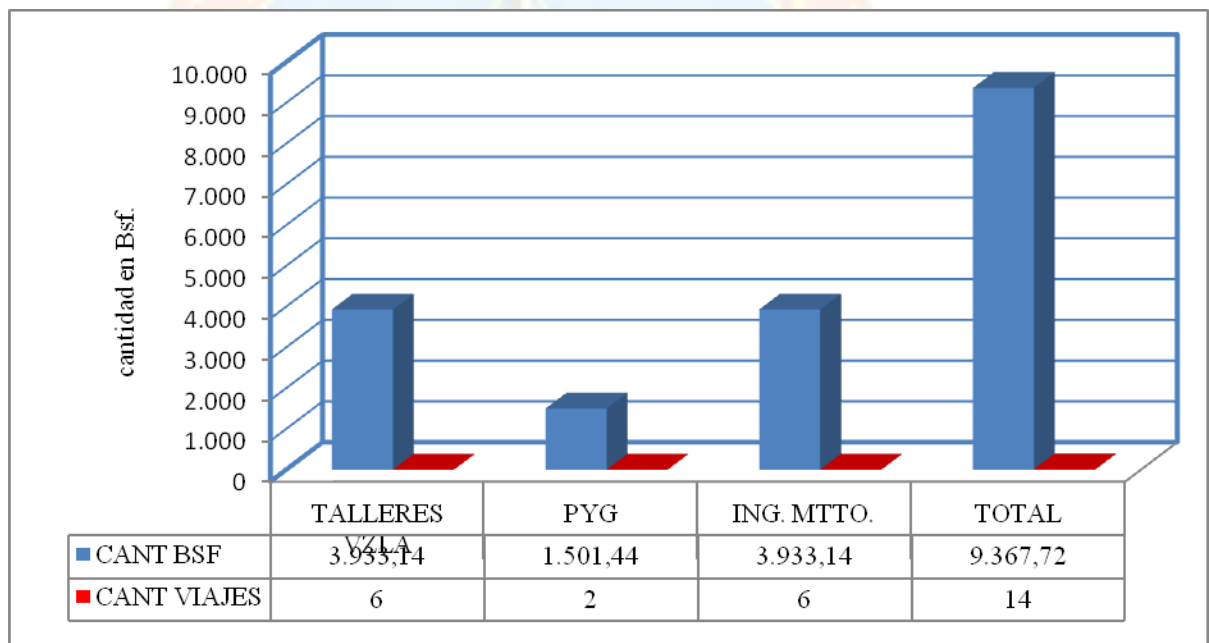
ORGANIZACIÓN: GERENCIA DE MANTENIMIENTO						
INDICADOR: SOLICITUD DE TAXIS PARA SOBRETIEMPO						
Objetivo de Calidad de la Organización: Lograr un máximo de cumplimiento de los planes de la Gerencia a bajo costo.					Frecuencia de medición: Semanal	
Objetivo del Proceso: Optimizar los costos asociados a los sobretiempos generados por las actividades de mantenimiento.						
Intención de la medición: Verificar los sobretiempos generados de los mantenimientos y controlar los gastos asociados a los mismos.						
Elementos y Fuentes de información: Proviene del Departamento de Administración de Personal de la Gcia de Mantenimiento.						
Elementos de Entrada	Actividades	Elementos de Salida	Dueño	Cliente	Interacción	Método de Medición
Solicitudes Por Sptcias.	Procesar las solicitudes a través de RESET, vigilar su aprobación y cumplimiento	Ejecución del servicio	Gcia. Mtto. Dpto. Administración de Personal	Sptcias. De la Gcia. De Mtto	Planificación de la realización del servicio. Provisión de recursos. Control de servicios del cliente.	Cantidad de viajes (Und) / Número total de Superintendencias. Cantidad de Bsf / Número total de las Superintendencias.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4 Evaluación del rendimiento de nuevos indicadores de gestión de personal

El rendimiento se determina a partir del nivel de aplicabilidad de los nuevos indicadores, a través del desarrollo de gráficos de barras que permitan visualizar la medición del proceso.

Los siguientes se estimaron en lapsos de una semana para que la información fuera puntual y representativa.

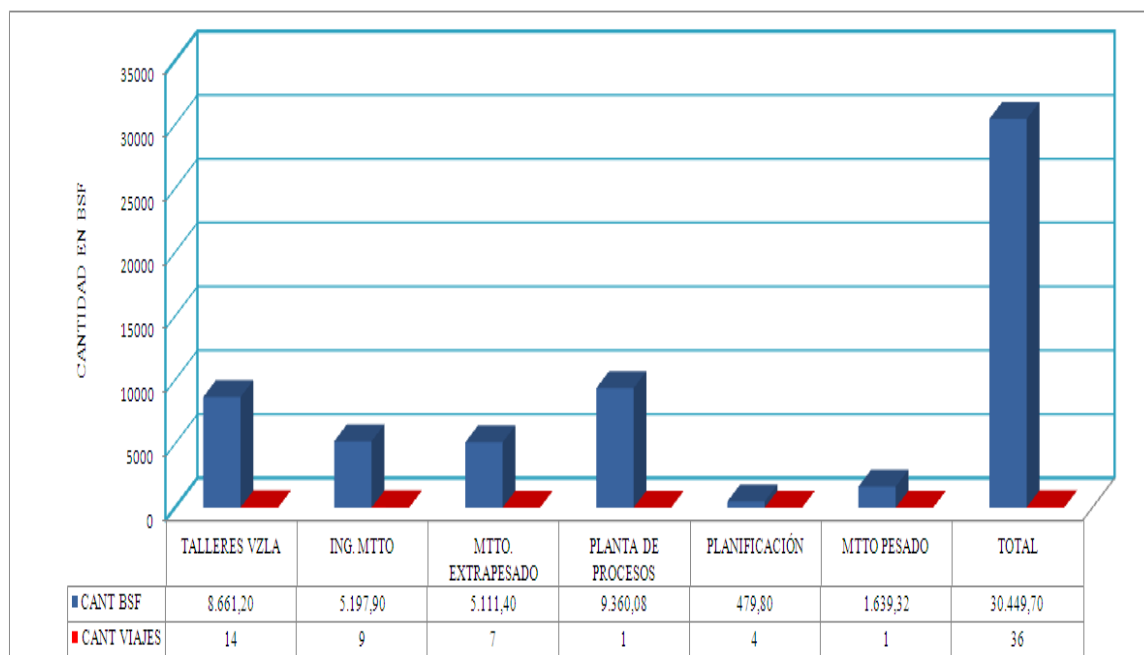


Gráfica 2.7 Taxis de adiestramiento

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2.7 se muestra la cantidad de bolívares (Bsf.) Vs la cantidad de viajes generados en una semana de tres (3) Superintendencias de la Gerencia de Mantenimiento, en la cual se obtuvo 9.367,72 Bsf. de 14 viajes realizados. Esto representa una muestra significativa ya que solamente al mes existiría un gasto

aproximado de 37.474,88 Bsf., se puede decir que este indicador es de suma importancia ya que muestra los alertas semanales de los impactos producidos por la solicitud de taxis originados por adiestramiento que se encuentra ligado al plan existente de acuerdo al gráfico 2.8.



Gráfica 2.8 Taxis de sobretiempo

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.8 se muestra la cantidad de bolívares (Bsf.) Vs la cantidad de viajes generados en una semana de las Superintendencias de la Gerencia de Mantenimiento, en la cual se obtuvo 30.449,70 Bsf. de 36 viajes realizados. Se observa el elevado gasto a causa de las solicitudes provenientes de horas extras de los trabajadores. Esto representa una muestra significativa ya que solamente al mes existiría un gasto aproximado de 121.798,8 Bsf., se puede decir que este indicador es de suma importancia ya que muestra los alertas semanales de los impactos producidos por la solicitud de taxis originados por sobretiempo.

FASE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✚ Los indicadores de gestión de personal cumplen con su objetivo principal de manera eficaz siendo pertinentes, claros, flexibles, eficientes, sostenibles y confiables.
- ✚ Los indicadores que miden el sobretiempo de cada una de las superintendencias son de suma importancia para la organización ya que con estos pueden verificar la cantidad de fallas que están ocurriendo en un tiempo determinado, permitiendo atacar de manera oportuna las desviaciones que puedan ocurrir a futuro.
- ✚ El departamento de Administración de Personal de la Gerencia de Mantenimiento lleva a cabalidad todas las actividades pautadas por sus procesos internos.
- ✚ La Administración de Personal es altamente productiva ya que satisface las exigencias de las Superintendencias solicitantes y lo hace en un tiempo adecuado.
- ✚ La matriz foda orienta de manera real y oportuna sobre la situación existente en el departamento destacando las principales estrategias a seguir para la mejora continua, siendo una de ellas el incremento de la fuerza laboral.
- ✚ Las mejoras continuas de la organización son vitales para el desarrollo y desenvolvimiento de las actividades y los objetivos planteados con un margen de calidad deseado.

- ✚ Los principales beneficios derivados de los indicadores de gestión son la satisfacción del cliente, benchmarking y monitoreo del proceso.
- ✚ La metodología del cuadro de mando integral permite alcanzar de manera eficaz el logro de los objetivos de la organización siendo su base los indicadores de gestión.
- ✚ Los indicadores de solicitud de taxis muestran la afectación o impacto en bsf que desembolsa la Gerencia.
- ✚ El indicador de solicitud de taxis por adiestramiento permite visualizar nuevas estrategias que ayuden a disminuir los gastos de manera efectiva dentro de la organización sin disminuir la calidad del proceso.
- ✚ El indicador de solicitud de taxis por sobretiempo ayuda a proyectar los alertas arrojados por actividades no programadas que dan pie a generar gastos no previstos en presupuesto anual de la Gerencia.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Vigilar el exceso de gastos no programados mediante la mejora continua de las instalaciones y/o procesos.
- ✚ Crear indicadores de seguimiento de los tipos de adiestramientos que realiza el personal acorde a sus planes de carrera y crecimiento organizacional.
- ✚ Equilibrar las cargas de trabajo existentes en el Departamento de personal.
- ✚ Mejora del software de trabajo para agilizar los procesos.
- ✚ Actualización continúa de los indicadores de gestión para mantener su eficacia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA EMPRESARIAL (2007). **Importancia de los indicadores.** [Pagina web en línea] Disponible en:<http://adlo-consultoria.blogspot.com/2007/07/la-importancia-de-los-indicadores.html>

ARIAS, Fidias G. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología de la investigación científica** (5ª ed.). Caracas: Epísteme.

BENAVIDEZ M., Holger (2007). **Indicadores del banco mundial IWA en la gestión.** [Documento en línea] Disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/ucg/images/stories/Investigaciones/benavides.pdf>

CONORDEM (2005). **Indicadores de gestión de calidad.** Documento Técnico.

CONVENIO COLECTIVO PETROLERO (2005). [Documento en línea]. Disponible en:<http://www.consultoresapc.com/files/legislation/12628729929632/Convenci%C3%B3n%20Colectiva%20Petr%C3%B3leos%20de%20Venezuela.pdf>

DÍAZ, A. (2012). **Importancia de los indicadores de gestión.** [Pagina web en línea] Disponible en:<http://ingenieriaygerenciaxxi.blogspot.com/2012/07/importanciade-los-indicadores-de.html>

DÍAZ, M. y RONDON, R. (2007). **“Indicadores de Gestión en los Sistemas de Higiene y Seguridad Industrial y su relación con la Productividad en las empresas Constructoras pertenecientes a las Pequeñas y Medianas**

empresas del Municipio Maturín” Trabajo especial de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.

LABRADOR, H. (2005). **Indicadores de gestión**. [Documento en línea]. Disponible en: http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Indi_Gest.pdf

MAGGI, J. (2011). **Administración de personal**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adminpers/adminpers.shtml>

MARTÍNEZ, F. (2012). **Cuadro de mando integral; Un instrumento de control**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

MEJÍA, A. (2012). **Indicadores de Gestión**. [Pagina web en línea] Disponible en: http://orion2020.org/archivo/sistema_mec/10_indicadores1.htm

MORLES, V. (1994). **Planeamiento y análisis de investigaciones** (8^{va} ed.). Caracas: El Dorado

MORALES A. (2008), **“Propuesta de indicadores de gestión como estrategia del mejoramiento de los procesos administrativos de la gerencia de Servicios Logísticos, Departamento de Transporte PDVSA Distrito Morichal”**. Trabajo especial de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2008). **Norma internacional ISO 9001:2008**. Documento técnico.

- PÉREZ, C. (2007) **Los indicadores de gestión**. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- PDVSA MM-01-01-02(2005). Manual de Mantenimiento. **Indicadores de gestión del proceso de mantenimiento**. Documento técnico.
- PDVSA (2011). **Informe de gestión de la gerencia de mantenimiento**. Documento técnico.
- RODRÍGUEZ, D. (2011). **Algunos conceptos básicos sobre los indicadores**. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.ifrtd.org/spanish/proj/Conceptos%20basicos%20indicadores.doc>
- ROJAS, Y. (2011). **“Desarrollo de indicadores de gestión para la unidad de contratación de la gerencia de desarrollo urbano, EyP Oriente de PDVSA”**. Trabajo especial de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.
- SERRANO F. (2010), **“Análisis de los indicadores de gestión de la superintendencia de ingeniería de costos, Pdvsa Distrito Morichal, año 2009”**. Trabajo especial de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.
- TOVAR, R. (2007). **“Estudio Comparativo de Indicadores de Gestión Basados en Principios de Kaizen y BalancedScorecard, aplicados en dos empresas de Servicios de la Ciudad de Maturín”**. Trabajo especial de grado. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.
- VÁSQUEZ M. (2009). **“Análisis de los procedimientos administrativos aplicados en el departamento de nómina. Distrito Morichal, Petróleos de Venezuela S.A, en relación a las horas de sobretiempo del personal contractual”**. Trabajo especial de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.



APÉNDICES



APÉNDICE A
INSTRUMENTO METODOLÓGICO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

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



ENCUESTA

Instrumento metodológico del estudio aplicado de Indicadores de Gestión de Personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCyG) de la Gerencia de Mantenimiento. Distrito Morichal. Este instrumento es de carácter anónimo y los datos solicitados son confidenciales y utilizados solo para el fin planteado. Gracias por su colaboración.

1. ¿Conoce usted los indicadores de administración de personal?

Si _____

No _____

2. ¿Conocimientos de las variables para construir indicadores de gestión?

Si _____

No _____

3. ¿Cuáles son los valores que permiten el desarrollo óptimo de los indicadores de la superintendencia? Mencione algunos.

4. ¿En la escala de cero a 10, ¿Cumplen los indicadores de gestión del departamento de administración de personal con los siguientes atributos?

Alternativas	0-10
Pertinentes	
Claros	
Flexibles	
Eficientes	
Sostenibles	
Confiables	

5. ¿Cree usted que el departamento de administración de personal sea productivo?

Si _____

No _____



APÉNDICE B

TIPOS DE OFICIOS REFERENTES A LA NÓMINA DIARIA

ANEXO 1 - TABULADOR	SALARIOS DIARIOS	
	CLASIFICACION Y CATEGORIAS	Bs. Diarios
ACEITERO DE BARCO	44.248,34	44,25
AFORADOR	44.333,34	44,34
AISLADOR A	44.293,34	44,30
AISLADOR B	44.248,34	44,25
ALBANEL A	44.373,34	44,38
ALBANEL AYUD.	44.203,34	44,21
ALBANEL B	44.263,34	44,27
APAREJADOR REF. A	44.418,34	44,42
APAREJADOR REF. B	44.373,34	44,38
ARMADOR CABRIAS A	44.333,34	44,34
ARMADOR CABRIAS B	44.248,34	44,25
ARMADOR TUBERIAS A	44.418,34	44,42
ARMADOR TUBERIAS AYUD	44.223,34	44,23
ARMADOR TUBERIAS B	44.373,34	44,38
ARMADOR TUBERIAS C	44.293,34	44,30
BOMBERO CONTRA INCENDIO A	44.373,34	44,38
BOMBERO CONTRA INCENDIO B	44.293,34	44,30
BUZO	44.373,34	44,38
CAMARERO (A)	44.093,34	44,10
CAPORAL B	44.293,34	44,30
CAPORAL A	44.373,34	44,38
CARPINTERO A	44.373,34	44,38
CARPINTERO B	44.263,34	44,27
CARRET/CADEN TALADRO	44.263,34	44,27
CHOFER A	44.333,34	44,34
CHOFER B	44.263,34	44,27
CHOFER ABAST. AEROPUERTO	44.418,34	44,42
CHOFER COBRADOR ESP.	44.418,34	44,42
CHOFER ESP. 30 TON.	44.373,34	44,38
COCCINERO A	44.418,34	44,42
COCCINERO B	44.373,34	44,38
COCCINERO C	44.263,34	44,27
DESPACHADOR HERR/MAT A	44.293,34	44,30
DESPACHADOR HERR/MAT B	44.248,34	44,25
ELECTRICISTA A	44.418,34	44,42
ELECTRICISTA B	44.373,34	44,38
ELECTRICISTA C	44.293,34	44,30
ELECTRICISTA AYUD.	44.223,34	44,23
EMBARC. DESC. PETROLEO	44.248,34	44,25
ENCUELLADOR	44.293,34	44,30
ESTIBADOR	44.093,34	44,10
FAB. REP. C. ESTRUC. METAL. A	44.418,34	44,42
FAB. REP. C. ESTRUC. METAL. B	44.373,34	44,38
FAB. REP. C. ESTRUC. METAL. C	44.333,34	44,34
FAB. REP. C. ESTRUC. METAL. AYUD	44.223,34	44,23
INSTALADOR GAS A	44.333,34	44,34
INSTALADOR GAS B	44.293,34	44,30

LIMPIADOR	44.203,34	44.21
MANT. INST. REFINERIA	44.263,34	44.27
MAQ. UNIDADES PESADAS	44.333,34	44.34
MARINERO	44.223,34	44.23
MECANICO INSTRUM. A	44.458,34	44.46
MECANICO INSTRUM. AYUD.	44.263,34	44.27
MECANICO INSTRUM. B	44.418,34	44.42
MECANICO INSTRUM. C	44.333,34	44.34
MECANICO REFRIG. A	44.418,34	44.42
MECANICO REFRIG. AYUD.	44.223,34	44.23
MECANICO REFRIG. B	44.373,34	44.38
MECANICO REFRIG. C	44.293,34	44.30
MECANICO A	44.418,34	44.42
MECANICO AYUD.	44.223,34	44.23
MECANICO B	44.373,34	44.38
MECANICO C	44.293,34	44.30
MOLDEADOR DE PARAFINA	44.223,34	44.23
MOTORISTA	44.263,34	44.27
MOTORISTA REMOLCADOR	44.373,34	44.38
OBRERO	44.223,34	44.23
OBRERO DE COMEDOR	44.093,34	44.10
OBRERO DE TALADRO	44.248,34	44.25
OBRERO SISMOGRAFICO	44.333,34	44.34
OPER. PLANTA A	44.458,34	44.46
OPER GRUAS FLOT. A	44.418,34	44.42
OPER GRUAS FLOT. B	44.373,34	44.38
OPER GRUS PES. MOV.	44.373,34	44.38
OPER INST AGRIMENSURA A	44.333,34	44.34
OPER INST AGRIMENSURA B	44.263,34	44.27
OPER MOV. PETROLEO	44.418,34	44.42
OPER. EQUIP. LIMP. POZOS	44.458,34	44.46
OPER. EQUIP. LIMP. POZOS AYUD.	44.333,34	44.34
OPER. PLANTA B	44.418,34	44.42
OPER. PLANTA C	44.373,34	44.38
OPER. PLANTA D	44.333,34	44.34
OPER. PLANTA E	44.293,34	44.30
OPER. PROD. A	44.458,34	44.46
OPER. PROD. B	44.418,34	44.42
OPER. PROD. C	44.373,34	44.38
OPER. PROD. D	44.333,34	44.34
OPER. PROD. E	44.293,34	44.30
OPER. REFINACION A	44.458,34	44.46
OPER. REFINACION B	44.418,34	44.42
OPER. REFINACION C	44.373,34	44.38
OPER. REFINACION D	44.333,34	44.34
OPER. REFINACION E	44.293,34	44.30
OPER. TALLER MEC. A	44.458,34	44.46
OPER. TALLER MEC. AYUD.	44.223,34	44.23
OPER. TALLER MEC. B	44.373,34	44.38
OPER. TALLER MEC. C	44.293,34	44.30
OPERADOR DE EQUIPOS A	44.373,34	44.38

OPERADOR DE EQUIPOS B	44.293,34	44.30
OPERADOR DE EQUIPOS C	44.248,34	44.25
OPERARIO A	44.373,34	44.38
OPERARIO B	44.263,34	44.27
OPR. EQUIP. MOVER TIERRA A	44.373,34	44.38
OPR. EQUIP. MOVER TIERRA B	44.333,34	44.34
OPR. EQUIP. MOVER TIERRA C	44.263,34	44.27
OPR. GRUAS PESADA	44.458,34	44.46
PATRON	44.373,34	44.38
PATRON LANCHAS REMOLC.	44.418,34	44.42
PERFORADOR	44.458,34	44.46
PERFORADOR AYUD.	44.293,34	44.30
PINTOR B	44.203,34	44.21
PINTOR A	44.263,34	44.27
PLOMERO	44.263,34	44.27
PLOMERO AYUD.	44.203,34	44.21
REP. EQUIP. COMUNICACION A	44.458,34	44.46
REP. EQUIP. COMUNICACION AYUD	44.223,34	44.23
REP. EQUIP. COMUNICACION B	44.373,34	44.38
REP. EQUIP. COMUNICACION C	44.293,34	44.30
REP. POZOS PRODUCCION	44.458,34	44.46
REVISOR POZOS	44.263,34	44.27
SOLDADOR A	44.458,34	44.46
SOLDADOR AYUD.	44.223,34	44.23
SOLDADOR B	44.373,34	44.38
SOLDADOR C	44.293,34	44.30
SOPLADOR / SAMBLASISTA	44.248,34	44.25
TIMONEL	44.248,34	44.25
VIGILANTE A	44.263,34	44.27
VIGILANTE B	44.293,34	44.30

HOJA DE METADATOS

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

Título	ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO, CONTROL Y GESTIÓN (PPCYG) DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO. PDVSA DISTRITO MORICHAL
Subtítulo	

Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
GARCÍA SALAZAR JAIRO JOSE	CVLAC	13370383
	e-mail	M1662521@alum.udo.edu.ve
	CVLAC	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

INDICADORES DE GESTIÓN
MEDICIÓN
CONTROL
GESTION
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PRODUCTIVIDAD
EFICACIA
EFICIENCIA
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
PLANIFICACIÓN

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

Resumen (Abstract):

Esta investigación se basó en el estudio de los indicadores de gestión de personal de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto, Control y Gestión (PPCYG) de la Gerencia de Mantenimiento. Distrito Morichal; mediante el diagnóstico de los indicadores actuales relacionándolos con la productividad del departamento, el cual mostró resultados positivos hacia la organización ya que sus indicadores funcionan de manera eficiente, aunque se detectó que en algunas aéreas se carece de información y esto arrojó la necesidad de construir nuevos indicadores para afianzar la gestión, surgiendo así las solicitudes de taxis por adiestramiento y sobretiempo. Este dato muestra los alertas significativos en todo lo que respecta a gastos por servicio de taxis, esto a su vez permite tomar acciones para corregir las desviaciones de la organización. La investigación estuvo sujeta al nivel descriptivo, bajo un nivel de campo.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
PROFA. PEREZ, MARTHA	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 11.342.440
	e-mail	perezm@monagas.udo.edu.ve
	e-mail	
PROF. FUENTES, CLEUDINES	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.13.358.942
	e-mail	cleufuentes@hotmail.com
	e-mail	
PROF. GONZALEZ, EDGAR	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 15.632.495
	e-mail	Edgargonzalez.com@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	12	12

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS JAIRO GARCÍA	DOCX

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIATURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Asociado con el trabajo:

LICENCIATURA

Área de Estudio:

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE MONAGAS

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 CUMBELE
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

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

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”.



GARCIA JAIRO
AUTOR



PEREZ MARTHA
TUTOR