



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL BASADO EN  
COMPETENCIAS, PARA EL ÁREA DE SEGURIDAD  
INDUSTRIAL EN LA GERENCIA SERVICIOS ELÉCTRICOS  
PDVSA DTTO. MORICHAL**

**Tutor:** Mcs. Maryubett Ollarves

**Autor:** Lcdo. Eunivel Mata

C.I.16.175.077

Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster en Ciencias  
Administrativas, Mención: Gerencia General.

**Maturín, Mayo 2012**

## ACTA DE APROBACION



**“Modelo de desarrollo de personal basado en competencias, para el área de Seguridad Industrial en la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal”**

“Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado Examinador”

  
Tutor: Maryubett Ollarves  
C.I. 9.281.362

  
Jurado Melitza Pereira  
C.I. 5.395.372

  
Jurado Marvelis Gallardo  
C.I. 9.897.054

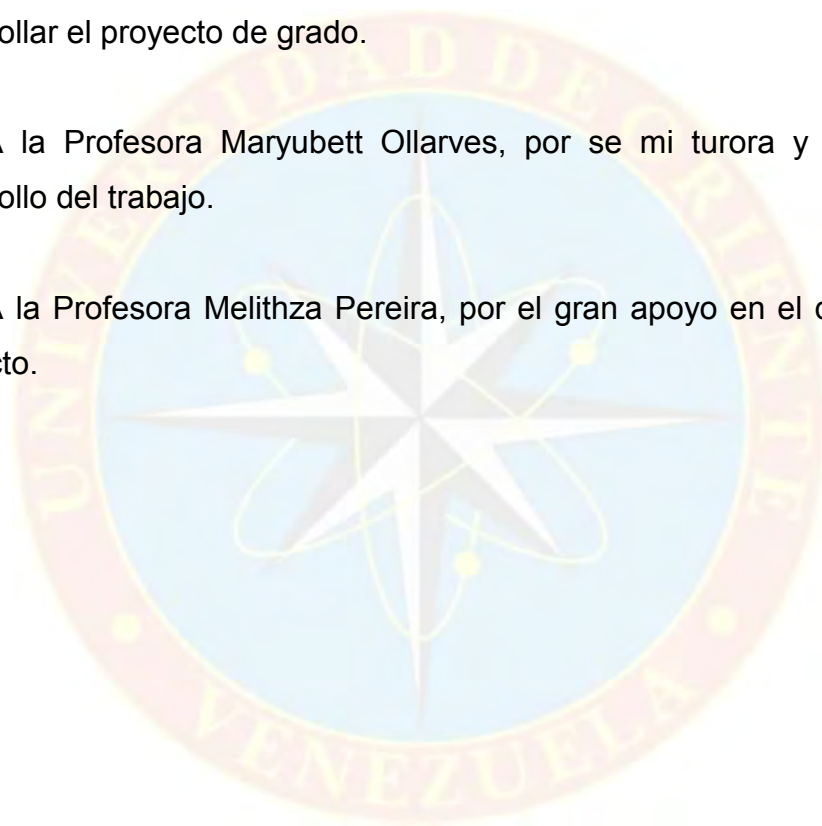
## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, por darme la oportunidad de realizar el Postgrado.

A la gerencia de Servicios Eléctricos PDVSA Morichal, por permitirme desarrollar el proyecto de grado.

A la Profesora Maryubett Ollarves, por se mi tutora y apoyo en el desarrollo del trabajo.

A la Profesora Melithza Pereira, por el gran apoyo en el desarrollo del proyecto.



## DEDICATORIA

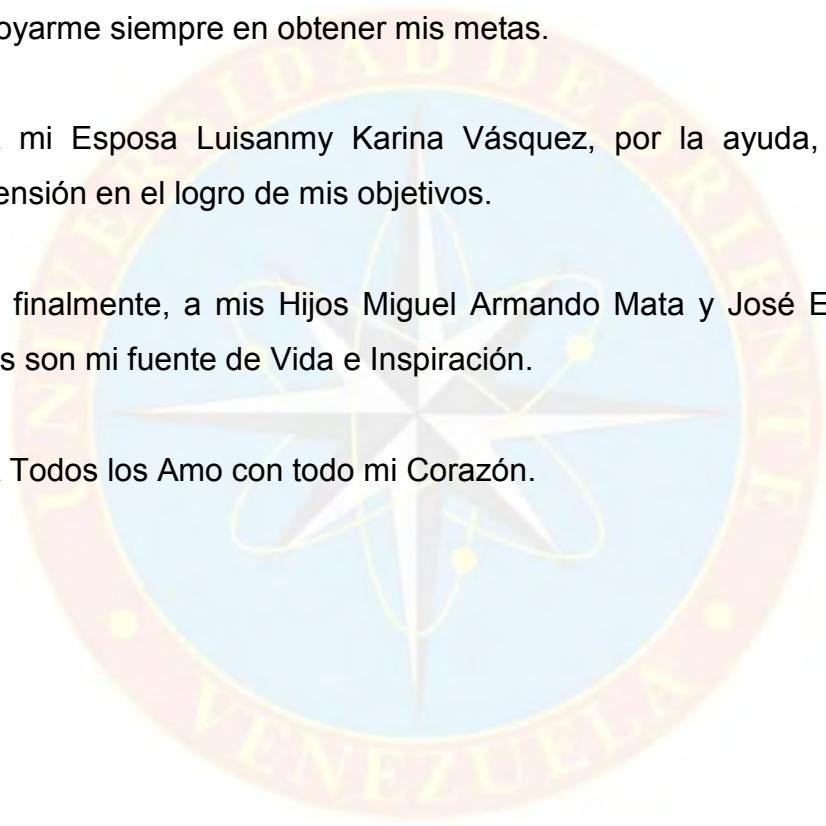
Este logro se lo dedico a Dios, por ayudarte a salir adelante cada día de mi existencia.

A mi Madre Argia Margarita de Mata y a mi Papa Eunivel Dionicio Mata, por apoyarme siempre en obtener mis metas.

A mi Esposa Luisanmy Karina Vásquez, por la ayuda, paciencia y comprensión en el logro de mis objetivos.

Y finalmente, a mis Hijos Miguel Armando Mata y José Eunivel Mata, quienes son mi fuente de Vida e Inspiración.

A Todos los Amo con todo mi Corazón.



## INDICE

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE CUADROS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA EL PROBLEMAS Y SUS GENERALIDADES.....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	8
1.2.1 Objetivos General .....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
2.2 BASES TEÓRICAS .....	13
2.2.1 Desarrollo de personas .....	13
2.2.2 Definición de competencia .....	16
2.2.3 Tipos de competencias .....	18
2.2.4 Desarrollo de competencia.....	20
2.2.5 Características de las competencias laborales .....	21
2.2.6 Pasos para iniciar la aplicación del modelo de competencia .....	21
2.2.7 Etapas en la implementación de un modelo de gestión por competencia.....	22
2.3 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS .....	23
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>25</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	29
3.5.1 Recopilación de Datos Primarios .....	29
3.5.2 Recopilación de Datos Secundarios .....	29

3.5.3 Cuestionario .....	30
3.6 TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	31
3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	31
3.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>35</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL ACTUAL EN EL ÁREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE LA GERENCIA SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.....	35
4.2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN CUANTO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.....	52
4.3 ELEMENTOS DEL MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS A PROPONER PARA LA ORGANIZACIÓN SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.....	61
4.4 MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.....	61
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	75
5.2 RECOMENDACIONES .....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>79</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>86</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema Global por competencias .....	74
--	----



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Responsabilidad de Capacitar.....	35
Gráfico 2 Compartir conocimientos.....	36
Gráfico 3 Necesidades de Capacitación.....	37
Gráfico 4 Facilidad para aprender.....	38
Gráfico 5 Participación del Personal.....	38
Gráfico 6 Mejoras en la Organización.....	39
Gráfico 7 Necesidades y características del personal.....	40
Gráfico 8 Cambios en la Estructura Existente.....	41
Gráfico 9 Cambios en la estructura.....	42
Gráfico 10 Cambios a nivel de Seguridad.....	43
Gráfico 11 Cambios futuros.....	44
Gráfico 12 Afrontar Cambios.....	45
Gráfico 13 Futuros Cambios.....	45
Gráfico 14 Formación de equipos de trabajo.....	46
Gráfico 15 Opinión de los trabajadores.....	47
Gráfico 16 Fallas de Seguridad.....	47
Gráfico 17 seguridad en las actividades.....	48
Gráfico 18 Poca Preparación.....	49
Gráfico 19 Notificación de Riesgos.....	50
Gráfico 20 Permiso de Trabajo.....	51
Gráfico 21 Certificación.....	51



## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población y muestra de la investigación .....	28
--	----





UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS,  
PARA EL ÁREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LA GERENCIA SERVICIOS  
ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL”**

AUTOR: Lcdo. Eunivel J. Mata M.  
FECHA: Mayo 2012

TUTOR: Mcs. Maryubett Ollarves

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo Formular un modelo de desarrollo de personal basado en competencia para el área de Seguridad Industrial de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. Así mismo se planteo como objetivos específicos: Efectuar un diagnostico del sistema de desarrollo de personal actual en el área de Seguridad Industrial de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, Identificar las necesidades en cuanto al desarrollo de competencias del personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, Analizar los elementos del modelo de desarrollo de personal basado en competencias a proponer para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, Proponer el modelo de desarrollo de personal basado en competencias para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. Se trata de una investigación de campo, debido que la información será recolectada directamente de la fuente la cual estará enfocada a un modelo de desarrollo por competencias para el personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. La metodología utilizada consistió en la aplicación de técnicas de recolección de datos como la entrevista, el cuestionario, material de tipo documental, entre otros; estas permitieron obtener la información para el análisis de los resultados. De aquí, se pudo concluir que los empleados carecen de las siguientes competencias: Aprendizaje continuo, liderazgo para el cambio, participación, seguridad industrial, riesgo laboral y permisología de trabajo, la gerencia no cuenta con un departamento de calidad y seguridad industrial interno, lo que dificulta el monitoreo constante de la seguridad del trabajador y no se cuenta con un modelo de desarrollo de personal basado en competencias que mejore los procesos productivos. Finalmente, se considero Capacitar al personal es las áreas donde tengan debilidades, para ir creando en ellos más confianza y eficacia al momento de realizar sus labores, contar con un departamento de calidad y seguridad industrial interno, para velar que se cumplan las normativas establecidas por la empresa e Implementar el modelo de desarrollo de personal basado en competencias propuesto, para fortalecer al trabajador en el área de seguridad industrial, el cual es vital para su desarrollo personal y profesional.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización y personal que trabaje en ella se encuentra en constante cambio. Se modifica, se revisan objetivos, se establecen y crean nuevos procedimientos; se reestructuran viejos y crean nuevos departamentos, las personas dejan las empresas o cambian de cargos; se contrata nuevo personal, como inexorablemente avanzan las tecnologías. Las personas también se desarrollan y aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen más motivaciones y crean nuevos problemas, pero los tiempos cambian.

En las organizaciones algunos cambios se presentan en los procesos, por lo tanto, se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y ciertamente, con anticipación.

El entrenamiento es la noción mínima y casi siempre individual en el personal. En cambio, cuando se habla de desarrollo de personal la noción supera todas las expectativas en lo empresarial, global y no individualmente. El desarrollo de personal se caracteriza como un objetivo a largo plazo y no a corto ni a mediano plazo. Así mismo comprende en mejorar la eficacia de la recurso humano a nivel integral.

El desarrollo de personal, permite a las organizaciones mejorar la eficiencia de sus empleados, aumentar su calidad de vida y productividad, además se puede decir que la capacitación consiste en mejorar las actitudes, habilidades y conocimientos del ser humano permitiendo que se pueda detectar cualquier riesgo que perjudique al personal operativo dentro y fuera de la organización.

Para que este modelo de desarrollo basado en competencias sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de cualquier organización, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos.

Por todo lo indicado, es fundamental transformar la visión de toda corporación, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la organización.

La presente investigación estará estructurada en tres capítulos los cuales se detallaran a continuación:

**En el Capítulo I:** se presentara el problema, donde se describirá el planteamiento del problema y la formulación, el objetivo general, objetivos específicos, la justificación y delimitación de la investigación.

**En el Capítulo II:** se mostrara el marco teórico, donde se establecerán los antecedentes de la investigación, las bases teóricas relacionadas al estudio, definición de términos básicos y la operacionalización de la variable.

**En el Capítulo III:** se mostrara el marco metodológico, en el cual se establecerán los lineamientos metodológicos, que dará a conocer el tipo de investigación, el diseño de la misma, población, técnicas e instrumento de

recolección de datos, la validez del instrumento, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, procedimiento de la investigación.

**Capítulo IV:** Se refiere al análisis e interpretación de los procesos de desarrollo profesional en la gerencia de Servicios Eléctricos PDVSA Dpto. Morichal, y presentación de los resultados para diseño del modelo de desarrollo basado en competencia, para el área de Seguridad Industrial.

**Capítulo V:** Contiene las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA EL PROBLEMAS Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A lo largo de la industrialización los modelos de desarrollo del personal fueron dejados atrás a causa de la gran demanda y alta producción que no daban cabida al mejoramiento de asuntos más allá de las operativas. Luego de la segunda guerra mundial la industrialización ha crecido en un margen exorbitante. Esta supone que luego de la devastación causada por la guerra se han generado tecnologías muy avanzadas con respecto a países desarrollados, todo esto se realizó en menos de 50 años, posicionándose así, como potencias del mundo, no sólo en la economía, si no en todos los aspectos relacionados con la industria manufacturera y de servicios.

Todo esto ha sido posible gracias a la no conformidad a la hora de realizar un producto o prestar un servicio y siguiendo la filosofía del desarrollo del personal por competencias que por supuesto ha sido esparcida a nivel mundial.

Según el concepto de Mendoza Fung (1988), las organizaciones exitosas son aquellas en las que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los enfrenta de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades, y que técnicamente están en continuo avance y capacitación. (pág. 221)

La importancia del mismo, se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.



Por otro lado, el término “modelo de desarrollo del personal basado en competencias” se ha venido desarrollando poco a poco y cobrando fuerzas a través de los años, el cual está relacionado con la búsqueda de la mejora continua de las operaciones, de la capacitación del personal y la generación de productos y servicios sostenibles.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos Humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuertes será la empresa, esto es la gestión por competencias.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa, este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización esta constituida por personas, que darán a la misma su dimensión real, además, de marcar las diferencias competitivas.

A nivel nacional las organizaciones definitivamente requieren del desarrollo por competencias a fin de consolidar una capacitación acorde a los requerimientos de la gestión emergente, cultura organizacional, rendimiento en el desempeño. La gerencia debe estar plenamente identificada ante el hecho de que el desarrollo por competencias, ayude a entender y a desarrollar la calidad dentro de una organización desde el punto de vista influyente en un sistema que incorpora el autocontrol de los

trabajadores y que se ocupe no solo del producto sino del proceso y la búsqueda de lograr los objetivos con una mayor eficiencia y eficacia.

Las necesidades de desarrollo del personal de una empresa se determinan comparando los requisitos de trabajos actuales o futuros con las cualificaciones de los empleados, sus preferencias y sus aspiraciones. Los escenarios de la planificación de carreras y sucesión pueden incluir medidas de desarrollo del personal para buscar una persona que cubra un determinado puesto.

Los escenarios también pueden incluir medidas generales para cualificar a los empleados, con el objetivo de que su personal conserve o fomente sus capacidades y habilidades y esté al día en desarrollo tecnológico.

Por otra parte, las organizaciones pueden contar con la mas avanzada tecnología, disponer de sistemas, entre otros, pero si su personal no esta preparado para responder a las expectativas de las innovaciones, no tendrá los resultados esperados. Es por ello, que las mismas consientes de esta realidad invierten cada vez mas en su gente, buscando con ello que su personal se sienta cada vez mas motivado a esforzarse por lograr sus objetivos.

En el caso de Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA), invierte en su gente constantemente y busca que el personal realice sus actividades, de una manera confiable y segura, y es por ello que realiza planes estratégicos de capacitación y desarrollo profesional. Sin embargo, existen áreas que requieren ser atendidas de manera especial, dado su naturaleza y el riesgo al que esta expuesto su personal al momento de realizar sus funciones.



Tal es el caso de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, la cual tiene el fin de garantizar la confiabilidad del sistema eléctrico, minimizando las fallas y diferidas de producción; existe un departamento de Seguridad Industrial (SI) externo a la gerencia pero que interactúa constantemente con el mismo, que se encarga de velar por la seguridad de los trabajadores y cuidar el medio ambiente de trabajo.

En esta gerencia, se han presentado de manera latente una serie de fallas tales como accidente o incidentes operacionales, impuntualidad en las operaciones, deficiencia en la ejecución de las actividades, desperdicios en la realización de los procesos y un retrabajo intermitente.

La consecución de estas fallas conllevará a que la gerencia incurra en costos indirectos, a mediano y largo plazo. Estos aspectos producen una serie de factores contraproducentes para la misma, las cuales serían la generación de conflictos, inconformidades, recesión al cambio, desmotivación, entre otros.

Estos son factores que producen la desintegración progresiva de los grupos de trabajos y departamentos de la gerencia.

Dichas fallas han sido generadas quizás porque el personal carece de competencias básicas para la prestación laboral, el hecho de proponer un modelo de desarrollo basado en competencias, generará una mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, obteniendo una mejor productividad en las actividades.

Esta propuesta buscará incrementar la efectividad, la calidad, la seguridad y la salud organizacional, en aras de fomentar el conocimiento.

Se formulará e implementara un modelo de desarrollo basados en competencias, tomando en cuenta que el termino identifica las conductas de una organización, al integrar en la realización de sus procesos la búsqueda de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la generaciones presentes; sin comprometer la posibilidad que tienen las generaciones futuras de poder desarrollarse y mejorar su nivel de bienestar es decir que sea un desarrollo sustentable.

La funcionabilidad se refiere al conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario. Dichos términos estarán enfocados específicamente a evaluar la planeacion de los procesos y de formación del personal en ellos, aumentar el nivel de confianza, entusiasmo y apoyo entre los miembros de la organización, buscando la eficacia y la transformación de la misma para asegurar la competitividad.

### **Formulación del problema**

Basado en el este planteamiento se puede realizar la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características de un modelo de desarrollo de personal basado en competencia para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1 Objetivos General**

Formular un modelo de desarrollo de personal basado en competencia para el área de Seguridad Industrial de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Efectuar un diagnostico del sistema de desarrollo de personal actual en el área de Seguridad Industrial de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal.
- Identificar las necesidades en cuanto al desarrollo de competencias del personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal
- Analizar los elementos del modelo de desarrollo de personal basado en competencias a proponer para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal.
- Proponer el modelo de desarrollo de personal basado en competencias para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad es de gran importancia el desarrollo y modernización de los planes que se encuentren entrelazados a un modelo de desarrollo para el personal de la gerencia de Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. Como gerencia tiene la necesidad de diseñar un sistema de capacitación al personal orientado a los principios de la sostenibilidad que les permitirá mejorar las habilidades en su área de trabajo y por ende en la calidad de los servicios prestados.

De igual forma, ayudara a generar un conjunto de aspectos que contribuyan a la realización de un modelo de desarrollo organizacional siendo posible sobre toda la base de datos obtenidos y elaboración de

lineamientos y estrategias para incentivar a la gerencia y a los trabajadores al cumplimiento de este modelo. Esto justifica el valor teórico que servirá de apoyo a nuevas investigaciones que conlleven al conocimiento científico en esta área.

El propósito de esta investigación está orientado al diseño de un modelo de desarrollo para el mejoramiento del capital humano en el área de seguridad industrial de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dpto. Morichal, ya que el personal requiere de la más alta calidad de capacitación, por los riesgos presente en la instalación y en la realización de las operaciones, y de esta forma evitar los accidentes implementando dicho modelo, con la utilización de nuevas estrategias organizacionales que contribuyan al mejoramiento de los trabajadores para obtener conocimiento, práctica y conductas solicitadas por la gerencia. Para reducir o eliminar los accidentes y que los mismo estén capacitados para contribuir a la organización.

Ante esta situación, esta investigación constituirá un aporte muy importante en la realización de este plan, ya que el motivo de la formación de los recursos humanos está en la capacidad de contribuir sistemáticamente a prever el insumo y que permitirá la sensibilización y la participación del capital humano para un desarrollo efectivo de las actividades.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, este estudio generará un instrumento de recolección de información en el que se obtendrán datos específicos enfocados a las deficiencias presentadas en la capacitación del personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dpto.

Morichal, el cual puede servir de guía a futuros investigadores. Además, esta propuesta dejara los siguientes beneficios:

- Actualización de las estrategias de desarrollo para el mejoramiento continuo.
- Los trabajos se realizaran de una forma más segura y confiable.
- Mejorara la motivación del personal, ya que se sentirán más seguros al momento de realizar las actividades.
- Servirá de guía para otras organizaciones que quieran mejorar en el área de seguridad industrial.

#### **1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se realizará en la gerencia de Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, ubicada en el Municipio Maturín, Parroquia San Simón, Edo. Monagas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

El marco teórico sustentara las teorías, estudios, antecedentes relacionados a la investigación y a la operacionalización de la variable que así misma estudiara la elaboración y que realizara estudios referentes a la variable que es un plan de desarrollo organizacional.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

El modelo de competencia, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960 una corriente interesada en este aspecto, y no fue sino hasta 1973 con Douglas McClelland que logro concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño.

Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G.(1996) "los planes de sucesión en base a competencias permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro".

La autora de descendencia Cubana, *Julia Guach Castillo*, define la gestión por conocimiento como un proceso que ayuda a las organizaciones a identificar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información



importante y experiencia que es parte de la memoria de la organización, lo cual se describe en el libro “El lado Humano de las Empresariales” (McGregor 2007), es el arte de transformar la información y los activos intangibles en un valor constante.

Castillo, explica como herramienta indispensable para afrontar este desafío, la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e implicación de las personas (Capital Humano), ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. De acuerdo a lo descrito, se trata de disponer de competencias adecuadas, en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización.

Castillo, avala que el factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Considerando el desarrollo de la capacidad de adaptación de RRHH a los cambios, debe considerarse de real importancia por las repercusiones que tienen sus comportamientos, conocimientos y destrezas/habilidades en el logro de los objetivos organizacionales.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Desarrollo de personas**

El desarrollo de persona se ocupa y preocupa por educar al personal, ensañarle lo que no sabe en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas, y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito (Friedman, Hatch, Walter, 2000).

Desde el punto de vista de Friedman et al (2000) los objetivos del desarrollo de carrera, planificación de sucesiones y formación podría ser:

- Aumentar la productividad ( mejorando la motivación)
- Mejorar la base de conocimiento de la empresa (desarrollando en base a resultados)
- Informando al personal ( que conozcan los objetivos y metas)
- Aumentar el valor de la propiedad intelectual (llevando a cabo lo anterior)
- Asignar sucesores adecuados a los puestos.

Para desarrollar a las personas se necesita capacitar al personal y desarrollarlo como personas, Para lo cual Rivas (2002), dice que la capacitación es el proceso que desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa modificando sus conocimientos para lograr el objetivo de la organización.

Rivas (2002) define el desarrollo, como el mejoramiento constante de las personas, y estas buscan a través del tiempo ir perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos y los de la empresa, con esto no se pretende solo modificar las habilidades o las conductas, sino también las actitudes de los trabajadores para así mejorar los procesos operativos y funcionales de la organización.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y



habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo. Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el "hacer actual" del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

De todos modos, más allá de las diferencias semánticas o conceptuales entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato inequívoco en todos los casos: ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor.

En suma, constituyen una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización.

### 2.2.2 Definición de competencia

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida;

El diccionario de la Real Academia Española (1970), citado por Alles (2008), define el talento en su acepción tercera como:

**“Dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., y la autora hace referencia a la similitud que hay entre los términos Talento y Competencia, más aún señala que en la Gestión de Recursos Humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias, las competencias son las que determinan un desempeño superior del ser humano”. (p. 33)**

Partiendo de este hecho las competencias están asociadas, al análisis de las actividades profesionales, a la actitud, a la acción del ser humano “frente a” determinada situación, de las habilidades que le son necesarias para cumplir perfectamente las misiones en las que se encuentra inmerso.

La Competencia es la capacidad manifiesta por una persona para realizar un trabajo productivo aplicando recursos, de manera que cumpla con los estándares de desempeño exigidos en los criterios y condiciones de ejecución del producto, y satisfaga las necesidades y exigencias del cliente.

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona.

Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Para definir una competencia como básica, se tienen que dar las siguientes condiciones:

- Que contribuya a obtener resultados de alto valor personal y social.
- Que sean aplicables a un amplio abanico de contextos y ámbitos relevantes.
- Que sean beneficiosas para la totalidad de la población para superar con éxito las exigencias complejas independientemente del sexo, condición social, cultural y entorno familiar. Rasgos que definen una competencia:
- Constituye un "saber hacer". Incluye un saber, pero que se aplica.
- "Saber hacer" susceptible de adecuarse a diversidad de contextos.
- Carácter integrador, de modo que cada competencia abarca conocimientos, procedimientos y actitudes.

### **2.2.3 Tipos de competencias**

#### **Competencias técnicas o de conocimientos:**

Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio. Ejemplo: Conocimientos de administración.

#### **Competencias de gestión o derivadas de la conducta:**

Es el grupo de competencias que está conformado por las conductas, que conforman las destrezas, que van a determinar nuestros rasgos de personalidad. Ejemplo: Alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador etc.

Existen otras clasificaciones como la de Spencer (1993), citadas por Alles (2005):

1. Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Son las que dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento frente a ciertas acciones u objetivos y los alejan de otros.
2. Características: se refiere al actuar frente a determinada situación, como por ejemplo el actuar con tolerancia frente a exigencias del trabajo, y cualquier otra característica que esté asociada a la personalidad del individuo como la iniciativa, la creatividad, entre otras.
3. Los conceptos propios o concepto de uno mismo: es la actitud, valores y la imagen propia del individuo, es la autopercepción, lo cual abarca

el conocimiento y el discernimiento en reconocer sus habilidades, en tener confianza en sí mismos, la seguridad, entre otros.

4. Conocimiento: no es más que el saber del individuo, que sabe hacer, canales son las informaciones y la formación que tiene. Estos conocimientos pueden ser habilidades que ayuden a dar respuestas oportunas frente a determinadas situaciones.
5. Habilidad: es la capacidad de desempeñar ciertas labores físicas o mentales, tales como el procesamiento de información, pensamiento analítico, organización de datos y planos, entre otros.

De acuerdo con Spencer el conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar, y se hace mediante la capacitación, a diferencia de las demás, que son difíciles de evaluar y desarrollar, ya que son características más intrínsecas de la personalidad. (Págs. 79 - 81).

#### **Competencias Metodológicas:**

Corresponde a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas. Por ejemplo una profesión, cursos, entre otros.

#### **Competencias Técnicas:**

Se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas, es dominar expertamente dichas tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como las destrezas necesarias para ello; por ejemplo saber utilizar programas de informática, operar maquinarias.

**Competencias Sociales:**

Responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta ante el desafío social que esto implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral; como colaborar con otras personas en forma constructiva y comunicativa, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

**Competencias Individuales:**

Tienen relación con aspectos de la personalidad como la responsabilidad, las buenas costumbres, la ética, la puntualidad, la honradez, entre otras.

**2.2.4 Desarrollo de competencia**

Según Silíceo (1987), el desarrollo de competencias, incorpora algo nuevo al desarrollo de una organización en función de que quien es competente lo es, especialmente si lo ha probado, en términos simple, la competencia está formada por habilidades y actitudes probadas. En este término la diferencia recae en quien es acto para ser contratado o promovido y quién no.

Todos, los exámenes que se practican para acceder en cualquier jerarquía organizacional, si se realizan con profesionalismo y ética, privilegiarían aquellos que hayan probado sus habilidades y su buena disposición que son competentes. Actualmente se tienden a describir los puestos con base en el desarrollo de competencias, es decir, a esa mezcla de disposición, conocimientos y prácticas de las funciones. Por este lado no



podemos obviar la relación que guarda el desarrollo de competencias con la formación del auto-concepto y de la autoestima que contribuye la base de la realidad para cualquier intento de capacitación/desarrollo.

### 2.2.5 Características de las competencias laborales

Por medio de un estudio realizado por el Ministerio de Educación de Bogotá Colombia (2.003) se pudo obtener que las competencias laborales:

- **Son personales:** Es decir, esta presente en todos los seres humanos.
- **Son observables:** Por que son fáciles de reconocer, son visibles a los demás.
- **Son evaluables:** Esto indica que se pueden medir a través del desempeño laboral.
- **Son intrínsecas:** Lo que significa que son subyacentes a la persona, es decir que va por dentro.
- **Son capacidades:** Ya que están referidas a las habilidades, destrezas o atributos para sacar adelante alguna actividad.

### 2.2.6 Pasos para iniciar la aplicación del modelo de competencia

Primero se debe determinar las competencias corporativas

- Este proceso se inicia a partir de la visión, misión y valores.
- Hay que contar con una clara base de manuales de funciones y procedimientos.
- Es necesario contar con descripciones claras de cada puesto.

### **2.2.7 Etapas en la implementación de un modelo de gestión por competencia**

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

1. **Sensibilización:** Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización podrá ser realizada a través de:
  - Reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias
  - Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente.
  - Participación en charlas o seminarios que traten el tema.
2. **Estudio de los puestos de trabajo:** Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con él relacionados para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza. Esta labor puede resultar delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas. Una vez logrado el compromiso de la alta dirección, se inicia la próxima etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:
  - Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
  - Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.



3. **Definición del perfil de competencias requeridas:** la tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

- **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles:** El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo, porque mediante el mismo la dirección será responsable del desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia; así como los trabajadores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Aquellos que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

### 2.3 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

**Aprendizaje:** es una influencia relativamente permanente en el comportamiento, los conocimientos y las habilidades del pensamiento, que ocurre a través de la experiencia. Santrock (2006).

**Estrategias:** es una habilidad que sea eficaz para que el individuo comprenda la información en su área de destreza para hacerla progresar, a través de la práctica continua. Santrock (2006).

**Habilidades:** son capacidades que se heredan es decir, son innatas, y que no todo lo que se sabe es aprendido sin embargo la mayoría de las conductas humanas no son para mentes hereditarias, es decir, cuando se utiliza un objeto novedoso, se trabaja con el mayor empeño para resolver problemas, se plantean mejores preguntas, se explica una respuesta de un

modo mas lógico o se escucha con mayor atención para así obtener una mejor experiencia en la utilización de objetos novedosos. Santrock (2006).

**Procesos grupales:** posee sus bases en las discusiones en grupo, debates, realización de simulaciones (posibles escenarios), conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación que se susciten dentro de cualquier ambiente laboral. Este proceso grupal mejora las relaciones interpersonales, el liderazgo de los supervisores, los canales de comunicación, construye una confianza y estimula la responsabilidad entre las personas. Chiavenato (2000).

**Retroalimentación:** es la que suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones que se desenvuelven y a emprender las acciones auto-correctivas más eficaces en las situaciones que se presenten. Chiavenato (2000).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Este capítulo muestra el tipo de investigación y el diseño de la misma haciendo referencia al desarrollo del trabajo investigativo así mismo la definición de la población basada al estudio y la selección de la muestra también se especifican las técnicas de recolección de datos, el diseño, los métodos de análisis e interpretación de los datos obtenidos y el procedimiento de la investigación a través de etapas.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según las distintas características que presenta esta investigación es considerada un Proyecto Factible.

Al respecto la Universidad Experimental Libertador (2006) manifiesta que:

**El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambos modalidades. (p.16)**

La investigación de tipo Proyecto Factible se puede explicar de la siguiente manera: Consiste en la recolección de los datos necesarios para así poder estar consciente de cuál es el problema en cuestión y de cómo esta investigación puede ayudar a solucionarlo o en su defecto minimizar su

gravedad, la que permitirá mejorar de esta manera las debilidades, la inseguridad y fallas generadas por la insuficiencia del personal no capacitado en el departamento de cada área de la organización.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será transversal, es decir, no se estudiara la evolución de la variable que es un modelo de desarrollo del personal basado en competencias, sino que los datos se obtendrán en un momento único.

Esta investigación es de campo, debido que la información será recolectada directamente de la fuente la cual estará enfocada a un modelo de desarrollo por competencias para el personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dto. Morichal.

La investigación de campo permite indagar sobre todo aquellos aspectos sociales que involucran el sistema, con el objeto de descubrir y analizar las relaciones existentes entre los hechos examinados. Así como también podemos considerar lo planteado en Universidad Experimental Libertador (2006)

**El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. La fuente principal de datos es el sitio donde se presenta el problema, los datos de interés son recogidos en forma directa de la**

**realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originarios o primarios. (p.14).**

La investigación es no experimental debido a que se aplicara recolección de datos del personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, sin controlar o manipular la variable de estudio.

### **3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de la investigación que se utiliza en este estudio es descriptivo, porque se destacan las características del Sistema de gestión de mantenimiento preventivo, permitiendo representar la situación actual de las instalaciones en cuanto a sus condiciones físicas, ante cualquier situación de emergencia. Sabino (2002) define la investigación descriptiva de la siguiente manera:

**Las investigaciones descriptivas son diseñadas para obtener información relacionada a la situación actual del fenómeno objeto de estudio en otras palabras su preocupación primordial radica describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos (...) utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos de estudio, proporcionando de este modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Pág. 43).**

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Debido a que la población está formada por **47** empleados que es la totalidad del personal de la gerencia, se seleccionará como muestra la misma población se estudiará por medio de un censo poblacional.

El siguiente cuadro 1, que se mostrara a continuación, enumera a los trabajadores de la gerencia que se estudiara para la investigación.

**Cuadro 1 Población y muestra de la investigación**

<b>LISTADO DEL PERSONAL GERENCIA SERVICIOS ELECTRICOS</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente	1
Superintendente	5
Supervisores	12
Analista de estadísticas	1
Analista de programación de protecciones y mediciones	1
Ing. Coordinador de protecciones	1
Ingeniero de mantenimiento	2
Ingeniero planificador	2
Inspector de obras	1
Técnico en mantenimiento. en líneas energizadas	3
Técnico de protecciones	3
Técnico de subestaciones	7
Técnico predictivo	1
Técnico protecciones eléctricas	2
Liniero electricista	5
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>

**Fuente:** Servicios Eléctricos PDVSA Dto. Morichal, 2012.



## **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Técnicas de Investigación**

Las técnicas que se utilizan en el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

#### **3.5.1 Recopilación de Datos Primarios**

Estos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica, esta denominación alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Sabino 2002) la define como:

Una de las técnicas de mayor utilidad en el campo de la ciencia, la cual consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.

Por medio de la observación se capta la aplicación del Plan dentro del personal que labora en la empresa y se observo la repuesta de la población según la receptividad del Plan, como también la pedagogía de los encargados de aplicarlo.

#### **3.5.2 Recopilación de Datos Secundarios**

Estos datos son obtenidos mediante las investigaciones anteriores y son conocidas mediante los informes correspondientes que ya han sido

elaborados y procesados de acuerdo con los fines que inicialmente los obtuvieron y manipularon.

Esta recolección se lleva a cabo a través de las revisiones bibliográficas que son fuentes de información que presentaron como una opción factible en la búsqueda de material de estudio a cerca del objeto de estudio, con folletos, manuales de funcionamiento, libros.

Está técnica se utiliza para engranar las bases teóricas del estudio, la revisión bibliográfica se efectúa a través de manuales, guías y documentos relacionados directamente con el objeto de estudio, además de la bibliografía y textos necesarios.

### **3.5.3 Cuestionario**

López (1.990) lo define como: “Un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reparte sus respuestas”

Se procede a la recolección de información a través del cuestionario, el cual se distribuirá la muestra seleccionada. Los datos obtenidos, serán tabulados y con ellos elaborados los cuadros estadísticos.

Con el fin, de alcanzar los objetivos de está investigación será utilizado el cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos y se procederá a elaborar el cuestionario con escala frecuencial de cinco (05) alternativas de respuestas: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.



Se utilizará la técnica de tipo encuesta donde se aplicara un cuestionario mixto al personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dpto. Morichal y el tipo de respuesta será dicotómica, cuyas respuestas corresponderán de sí o no, con el fin de que se dé a conocer las necesidades del personal de la gerencia.

El instrumento constará de 21 ítems respectivos a los indicadores del cuadro de operacionalización, y el cuestionario se aplicara en un momento en particular ya cuando sea validado por los expertos y así mismo se analizara los datos recolectados.

### **3.6 TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

En esta investigación se utilizará la evaluación de los datos recolectados, luego de que se haya aplicado el instrumento, será una estadística descriptiva con la función de que se obtenga la información deseada y útil, así facilitara las conclusiones de los análisis del instrumento.

La estadística descriptiva es la obtención, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos. Consiste en que se resumirá los análisis a través de los elementos de información que se obtenga y así mismo se caracterizara en la totalidad de los mismos.

### **3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Para cumplir con los objetivos propuestos en la siguiente investigación será necesario aplicar un instrumento de recolección de datos, que deberá reunir dos requisitos fundamentales confiabilidad y validez. Según Chávez

(2001) “La validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende y la confiabilidad es el grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones. La validez de una escala está también relacionada con su confiabilidad” (Pág. 193).

De lo anterior se desprende que, al momento de diseñar el instrumento se deberá considerar como fundamental, el garantizar que los datos obtenidos se ajusten a la realidad sin distorsión de los hechos.

Para esto se procederá a validar el instrumento seleccionando una muestra piloto al azar, a la cual se le aplicara el instrumento para posteriormente proceder a determinar la confiabilidad, a través del coeficiente de confiabilidad alfa ( $\alpha$ ) Cronbach. El mismo se refiere a la consistencia de las respuestas emitidas por el sujeto con relación a los ítems presentados en el instrumento de recolección de los datos utilizados para el desarrollo de la investigación.

La formula estadística para calcular el coeficiente de confiabilidad alfa ( $\alpha$ ) Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

De donde

$S_i^2$  Es la varianza del ítem  $i$ ,

$S_t^2$  Es la varianza de la suma de todos los ítems y

$k$  Es el número de preguntas o ítems.

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

$$\alpha = \left( \frac{27}{27-1} \right) \left[ 1 - \frac{34,33}{268,90} \right]$$

$$\alpha = \frac{27}{27-1} \left[ -0,12767841 \right]$$

$$\alpha = 1,0346153 (0,87232159)$$

$$\alpha = 0,8891 = 88,91\%$$

### 3.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de un modelo por competencias es necesario regirse por una serie de pasos bien organizados para garantizar la objetividad del estudio estos pasos se describen a continuación:

- Se realizará un estudio por medio de entrevista al personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dpto. Morichal, para analizar los problemas que presenta o cuáles serán sus necesidades.
- La elaboración del instrumento y luego la validez de la escala presentada y aprobada por expertos en cuanto al contenido y el criterio necesario.
- Aplicación de la escala a la población correspondiente.

- Realización del tratamiento estadístico, para luego convertir los datos recolectados en información para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.
- Analizar e interpretar los resultados de la investigación para realizar la propuesta.



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

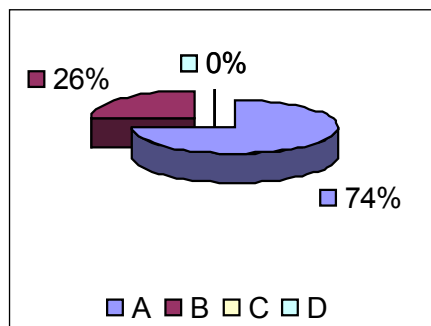
#### 4.1 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL ACTUAL EN EL ÁREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE LA GERENCIA SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL

Mediante la aplicación de un cuestionario mixto, conformado por 21 preguntas se realizará el diagnostico de todo el personal en cuanto su desarrollo profesional, para el mismo se utilizara los siguientes indicadores: aprendizaje continuo, capacidad para aprender, participación, liderazgo para el cambio, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, seguridad industrial, riesgo de trabajo y permisología de trabajo. Que servirán de base al modelo de la investigación.

##### **Indicador: Aprendizaje Continuo**

1.- ¿Es responsabilidad de la gerencia la capacitación o actualización profesional?

**Gráfico 1 Responsabilidad de Capacitar**

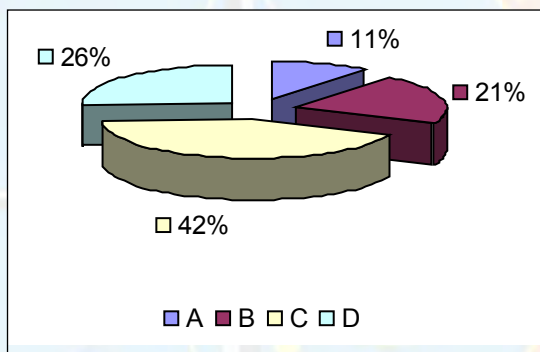


Fuente: Mata, 2012

El 74% opina que la responsabilidad es altamente de la gerencia y del departamento en capacitar al personal, de esta manera los objetivos alcanzados son en función de esta, mientras que 26 % considera que es bueno que la gerencia realice planes de capacitación, pero indican que cada trabajador debe buscar superarse y estar motivado a nivel individual.

2.- ¿Si es enviado a un curso, seminario, charla, entre otros. Comparte la información y conocimientos con sus compañeros?

**Gráfico 2 Compartir conocimientos**



**Fuente:** Mata, 2012

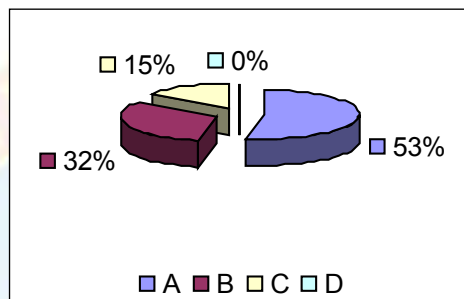
El 42 % de los entrevistados manifestaron como mínima la información que comparten con sus compañeros una vez que van a curso e indican que no lo hacen por que en la mayoría de los casos van en grupo; 26% afirman ser insatisfactorio la información compartida, 21 % considera como buena la información suministrada por alguno de sus compañeros una vez que van planes de adiestramiento y el 11% correspondiente a superintendentes y supervisores indica ser alta la información compartida con sus colegas, homólogos y compañeros de trabajos.



### Indicador: Capacidad para aprender

3.- ¿Considera usted que el personal de la gerencia esta adecuadamente capacitado para realizar las actividades que se ejecutan?

**Gráfico 3 Necesidades de Capacitación**



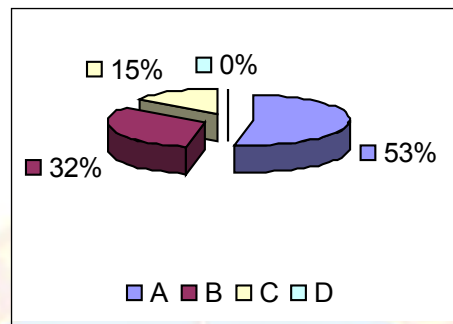
Fuente: Mata, 2012

Un 53% de los entrevistados, indicaron estar altamente capacitados para desempeñar las actividades que exige el puesto. 32% manifestaron tener una buena capacitación, donde sus conocimientos han sido adquiridos con la práctica o por estudios previos o externos a la empresa.

El 15% respondió que el personal no esta debidamente capacitado para ejecutar las actividades, comentando que no cuentan con las habilidades, conocimientos y certificación, necesarios para desarrollar ciertas maniobras que por el grado de dificultad y peligro, requieren de cursos y practicas especiales.

4.- ¿Le ha costado aprender en alguna etapa de sus estudios profesionales?

**Gráfico 4 Facilidad para aprender**



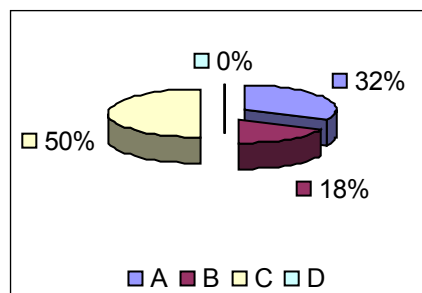
Fuente: Mata, 2012

El 53% de los encuestados indica que es alta su capacidad de aprender, 32% dice que han sido buenos en su etapa de estudiantes a nivel superior y sólo el 15% manifestó que les cuesta el proceso de aprendizaje, indicando que es más fácil para ellos los procesos prácticos o técnicos que estudiar formalmente en una institución.

**Indicador: Participación**

5.- ¿Se toma en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones de la gerencia?

**Gráfico 5 Participación del Personal**

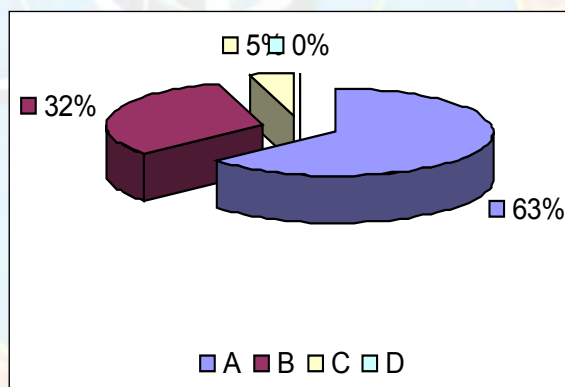


Fuente: Mata, 2012

El 32% indica que es alta la participación del personal para la toma de decisiones, conjuntamente con el gerente, es necesario indicar que la respuesta fue dada por los superintendentes y supervisores; el 18% indica que son tomados en cuenta por sus supervisores para la toma de decisiones, considerado como bueno y el 50% conformado por los linieros, técnicos, analistas e ingenieros manifestaron que su participación es mínima, solo acatan órdenes, y no es tomado en cuenta las sugerencias o propuestas, por lo que indican que es mínima la participación.

6.- ¿Se toma en cuenta su participación para elaborar el plan de adiestramiento?

**Gráfico 6 Mejoras en la Organización**

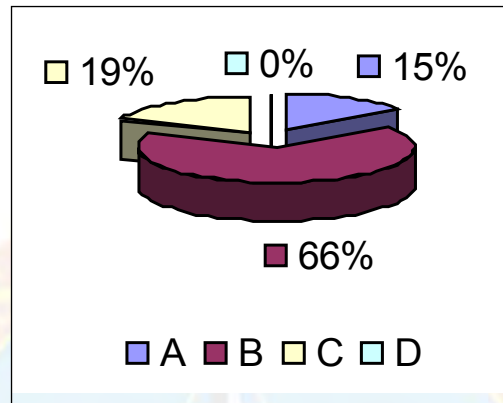


Fuente: Mata, 2012

El 63% de los entrevistados considera como alta la participación en la elaboración de los planes de adiestramiento, en trabajo conjunto con el gerente. El 32% de los entrevistados, conformado por los linieros, técnicos, analistas e ingenieros no se les toma en cuenta para la elaboración de este plan. El otro 5% indica que es mínima la participación del personal para la elaboración del mismo.

7.- ¿Identifica las necesidades y características del personal a su mando?

**Gráfico 7 Necesidades y características del personal**



Fuente: Mata, 2012

Esta pregunta fue contestada por superintendentes y supervisores, manifestando el 66% como buena las labores de sus supervisados, indican que realizan un trabajo eficiente, cumpliendo con las actividades diarias asignadas y las metas establecidas en la semana. Son trabajadores proactivos y resuelven con los recursos con que cuentan en el momento.

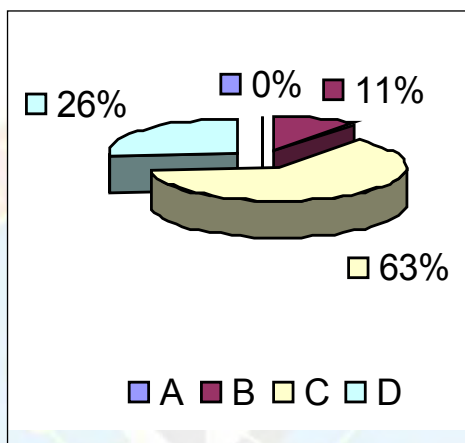
19% consideran como mínimo la efectividad de los trabajadores, por no poseer herramientas, materiales adecuados o en buenas condiciones, o por que no existen y la procura es muy lenta.

El resto, que corresponde al 15%, indican que reconocen altamente las necesidades y características del personal que tienen a su cargo, así como las actividades que los mismos realizan, debido que mantienen una supervisión constante de los mismos.

### Indicador: Liderazgo para el Cambio

8.- ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes?

**Gráfico 8 Cambios en la Estructura Existente**



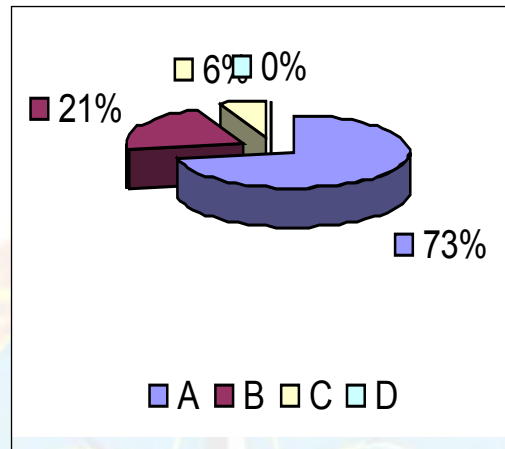
Fuente: Mata, 2012

11% de los entrevistados indica que ha participado y realizado propuesta que rompen con la estructura actual, lo que consideran como bueno; 63% manifiesta que ha sido mínimo su liderazgo en la organización, y los procesos están burocratizados como para tener inherencia y participación activa en ellos, el restante que corresponde a un 26% no responde a la pregunta por no considerarse líderes.

En esta pregunta se tomo la opción D, como una negativa.

9.- ¿Existe necesidades de cambios en la estructura organizacional?

**Gráfico 9 Cambios en la estructura**



Fuente: Mata, 2012

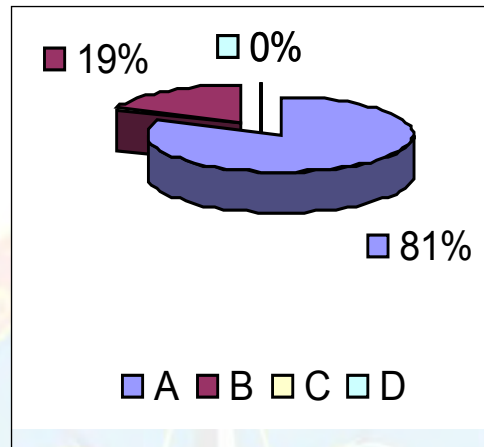
El 73% considera que son altamente necesarios los cambios en la gerencia, sobre todo en el área de seguridad, debido a que en los últimos años se han presentados incidentes y accidentes por no utilizar los equipos de protección personal, mala pericia o mantenimiento de las instalaciones, equipos, herramientas y áreas operacionales.

21% de los trabajadores considera buena la distribución en lo que se refiere a la estructura organizacional he indican que los cambios deben de realizarse a nivel individual, crear mayor conciencia a nivel de seguridad y 6% indica que en su departamento los cambios que requieren son mínimos.



10.- ¿Es necesario que se generen cambios en cuanto a la seguridad?

**Gráfico 10 Cambios a nivel de Seguridad**



Fuente: Mata, 2012

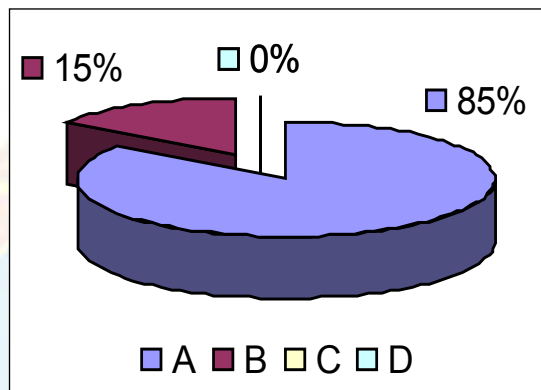
81% de los trabajadores manifestó que es altamente necesarios los cambios a nivel de seguridad, por medio del adiestramiento, capacitación y certificación adecuada de acuerdo a las actividades inherente al puesto de trabajo, también se planteo que es necesario realizar charlas, jornadas, cursos que incentiven una mayor cultura en cuanto al cumplimiento de las normas de seguridad, realizar los análisis de riesgos de trabajos, perisologías, carta de notificación de riesgo, matriz de riesgos y peligros asociados al puesto y la supervisión constante.

El 19% considera que son buenos los cambios a Nivel de seguridad, pero sólo en la dotación de botas, guantes y braga (equipos de protección personal).

### Indicador: Adaptabilidad al cambio

11.- ¿Considera usted que la gerencia esta preparada para cambios en un futuro?

**Gráfico 11 Cambios futuros**

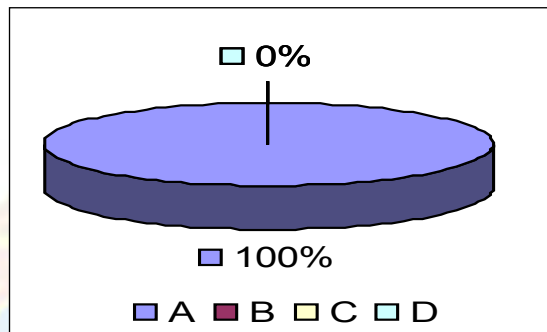


Fuente: Mata, 2012

De los entrevistados en un 85% afirman que la organización y la gerencia esta preparada para asumir cambios, manifestaron que cuentan con el recurso económico, con el cual pueden resolver todos los inconvenientes que generen los cambios, lo único que deberían cambiar los procedimientos para hacer la procura y hacer estar actualizados en cuanto a materiales, equipo y herramientas, para ir en vanguardia y avances tecnológicos, informáticos y estar a la parte de las grandes potencias. De igual manera aumentar y garantizar el ingreso del capital humano altamente capacitado y con compromiso al trabajo y los lineamientos políticos por los que se rige la organización. El 15% considera con buena preparación en todos los sentidos para asumir cambios.

12.- ¿Esta usted en facultades de afrontar futuros cambios que se generen en la organización?

**Gráfico 12 Afrontar Cambios**

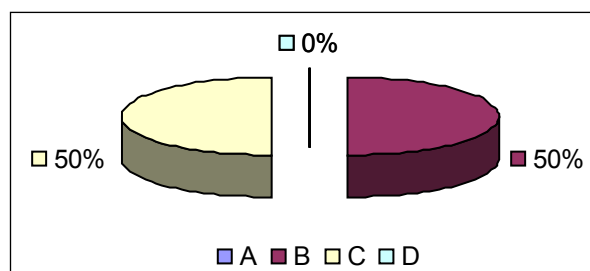


Fuente: Mata, 2012

La totalidad de los entrevistados, es decir el 100% afirman estar altamente dispuestos afrontar cambios en la estructura organizacional y a nivel operacionales en la gerencia y organización, siempre que favorezca sus condiciones de trabajo y generen mejor calidad de vida.

13.- ¿Ha sido usted advertido sobre futuros cambios dentro de la organización?

**Gráfico 13 Futuros Cambios**



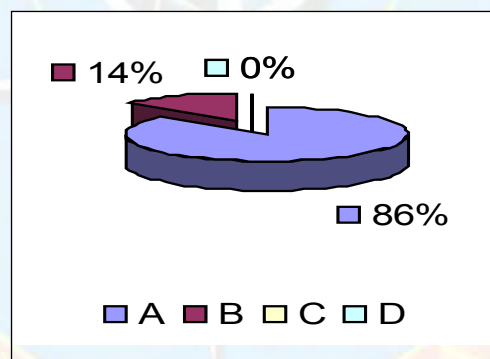
Fuente: Mata, 2012

La mitad de los encuestados manifestó estar bien informados de los cambios que se van a generar en la gerencia de Servicios Eléctricos y a su vez en la organización. El otro 50% conformado por los técnicos, analistas e ingenieros indica que poseen el mínimo necesario de la información, no están al tanto de los cambios que se vayan a dar, manifiestan que sólo se les informa las actividades que deben cumplir.

### Indicador: Trabajo en equipo

14.- ¿Existe la formación de equipos de trabajo dentro de la organización?

**Gráfico 14 Formación de equipos de trabajo**

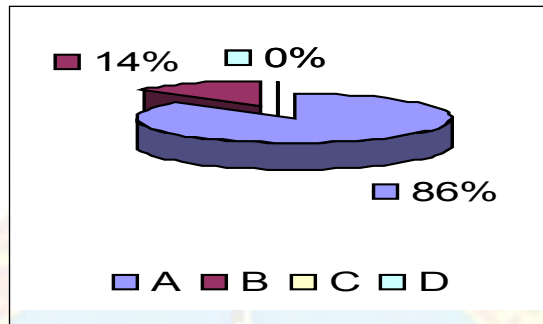


Fuente: Mata, 2012

Un 86% de los trabajadores entrevistados indican que es alto el trabajo en equipo y mencionan la importancia del mismo, por el tipo de maniobras que desempeñan, las cuales ponen en riesgo la vida del trabajador. Es importante la labor que realizan los supervisores para escoger e incentivar la creación de cuadrillas de trabajo, para lograr respuestas rápidas, eficaces y eficientes en las actividades diarias y así evitar fallas y diferidas en el sistema eléctrico que afecten la producción. El 14% dice que es buena la formación de equipos de trabajo.

15.- ¿Toma en cuenta la opinión o sugerencia de sus compañeros de trabajo?

**Gráfico 15 Opinión de los trabajadores**



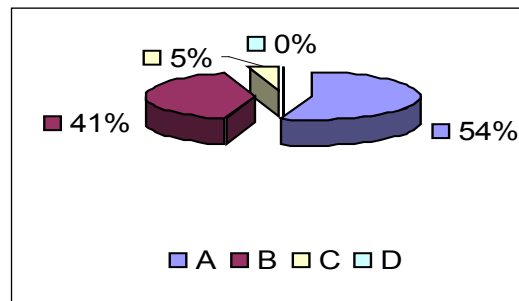
Fuente: Mata, 2012

86% de los entrevistados indican que es alta la comunicación entre sus compañeros de trabajo, escuchan opiniones y trabajan en equipo para poder consolidar las informaciones, Solo un 14% manifiesta que es buena la comunicación con sus compañeros.

#### **Indicador: Seguridad Industrial**

16.- ¿Se han suscitado fallas de seguridad en las actividades operacionales de la gerencia?

**Gráfico 16 Fallas de Seguridad**

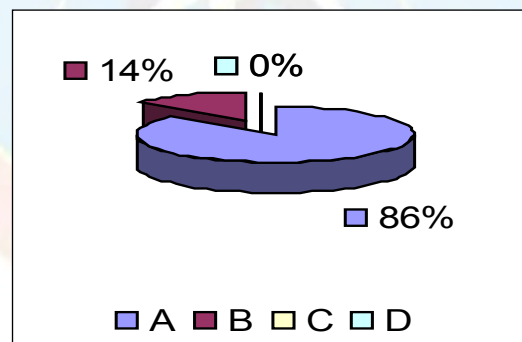


Fuente: Mata, 2012

El 54% de los trabajadores indicaron que si han ocurrido fallas de seguridad, y afirman que en los últimos años se han incrementado los accidentes e incidentes dentro de la gerencia, sin embargo, se han tomado correctivos para disminuir las mismas. Por otro parte, 41% de los encuestados no niega, ni descarta la existencia de fallas de seguridad que existen en las maniobras realizadas. Indican que seria bueno, realizar planes de capacitación a nivel de seguridad. El 5%, no responden si existen fallas por desconocimiento del tema y en su mayoría indican no estar expuestas a condiciones inseguras de trabajo, debido a que permanecen en oficina, es decir, desempeñan cargos administrativos

17.- ¿Califica usted como segura las actividades operacionales que se realizan?

**Gráfico 17 seguridad en las actividades**



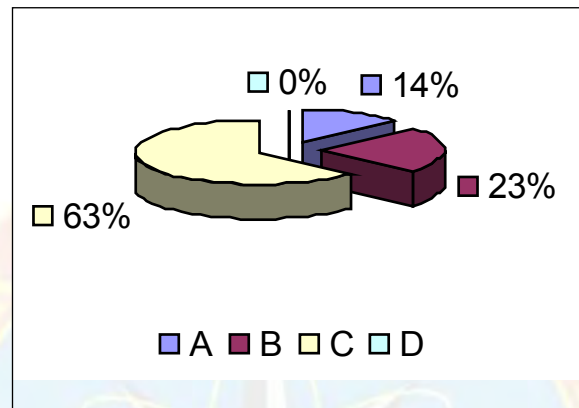
Fuente: Mata, 2012

El 86% de los trabajadores manifiestan que las actividades que desarrollan son altamente seguras porque trabajan en alta tensión, y esta en riesgo la vida humana. Un 14 % indica que realizan actividades de manera insegura, ya que no cuenta con la capacitación necesaria en materia de seguridad.



18.- ¿Considera usted que las fallas operacionales sean producto de un poca preparación de los empleados en el área de seguridad?

**Gráfico 18 Poca Preparación**



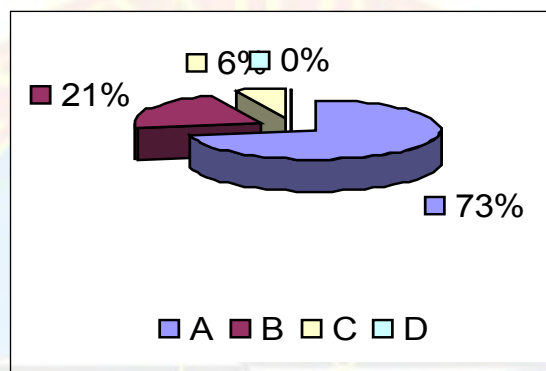
Fuente: Mata, 2012

63% de los entrevistados afirman que es mínima la preparación de los trabajadores en el área de seguridad, ya que todos no poseen la certificación para realizar ciertas maniobras, y manejar las herramientas, equipos y materiales. 23% de los trabajadores indica que es buena la preparación que tienen y 14% indica que es alta la prepararon y cumple con la norma PDVSA, en cuanto al uso de herramientas, materiales y equipos de protección personal necesarios para realizar las actividades operacionales.

### Indicador: Riesgo Laboral

19.- ¿Ha sido usted notificado de los riesgos inherentes a su puesto de trabajo?

**Gráfico 19 Notificación de Riesgos**



Fuente: Mata, 2012

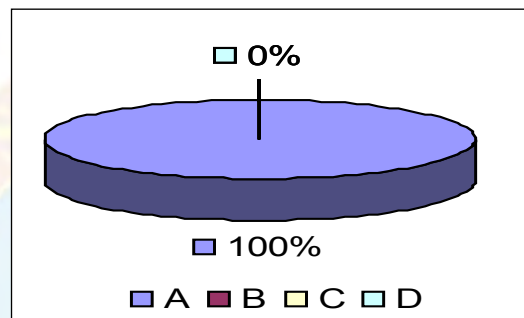
El 73% de los entrevistados afirman que se les entregó la notificación de riesgo de inherente a su puesto de trabajo, resaltando que la mayoría de estos tienen poco tiempo de servicio en la organización.

21% de los trabajadores indicaron que recibieron la información de forma verbal, y conocen los riesgos de su puesto de trabajo por la experiencia. Y el 6% no han recibido la notificación, cabe descartar que estos ocupan cargos administrativos.

### Indicador: Permisología de Trabajo

20.- ¿Cree usted necesario hacer los permisos de trabajo para realizar las actividades?

**Gráfico 20 Permiso de Trabajo**

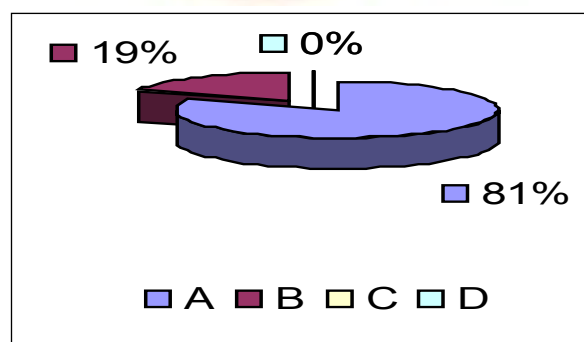


Fuente: Mata, 2012

100% de los entrevistados indica que es necesario ya que es un procedimiento obligatorio por la organización, esto por el alto riesgo en las operaciones.

21.- ¿Posee usted certificación para emitir/aprobar permisos de trabajo?

**Gráfico 21 Certificación**



Fuente: Mata, 2012

Esta pregunta fue contestada por el personal de operaciones, que son los que ejecutan los mantenimientos preventivos y correctivos, manifestando el 81% tienen la certificación para elaborar permisos de trabajo, sin embargo, todos tienen el mismo vencido. 19% emiten los permisos sin estar certificados, ya que conocen los procedimientos.

#### **4.2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN CUANTO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.**

Con los resultados del diagnóstico, se pudo describir y analizar las necesidades del personal en cuanto al desarrollo de competencias, un 100% de los encuestados, lo cual es la totalidad de la población. Esta respondió que la gerencia es la que genera la conformación de equipos, en este caso es el supervisor de cada departamento, quien realiza la formación de equipos entre los trabajadores, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados óptimos en las actividades operacionales durante las jornadas de trabajo.

Continuando con las necesidades del personal, la eficiencia también es necesaria para la mejora de la organización y para esto, se necesita que el personal tenga oportunidades de capacitación para así obtener nuevas estrategias en la realización de las actividades, minimizando el tiempo, así mismo obtener un rendimiento óptimo y que exista bienestar y satisfacción en el personal con respecto a la organización para finalmente lograr dicha eficiencia. Por otra parte, muchos de los trabajadores, no se les proporciona la capacitación completa en el área de seguridad, y esto afecta las actividades operacionales que se ejecutan en la organización, muchas veces

estos aprenden o adquieren los conocimientos por ellos mismo, y a su vez en algunos casos arriesgando su vida. Por ello, se requiere cambios en plan de capacitación de los trabajadores, enfocándose mas en la formación en el área de seguridad industrial, para evitar así fallas en las operacionales, de igual forma implementar nuevas políticas rígidas en la utilización de los equipos de seguridad, en supervisión de las operaciones en todo momento ya que se detecto que las fallas se generan al momento que se realiza la operación y en la finalización de la misma, es decir, en estos momentos críticos se debe supervisar con mas constancia.

Posteriormente, es altamente necesario los cambios en la gerencia, sobre todo en el área de seguridad, debido a que en los últimos años se han presentados incidentes y accidentes por no utilizar los equipos de protección personal, mala pericia o mantenimiento de las instalaciones, equipos y herramientas. Finalmente, según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para conocer las necesidades del personal y los elementos del desarrollo del personal dentro de la organización, se observó que en la primera dimensión existe la necesidad de implantar un modelo de desarrollo por competencias con relación a las necesidades observadas de los resultados obtenidos específicamente relacionados a los indicadores de: **aprendizaje continuo, liderazgo para el cambio, participación, seguridad industrial, riesgo laboral y permisología de trabajo**. Los cuales resaltaron debido a su insuficiencia dentro de la organización para así obtener una mejora continua.

#### **Identificación de Competencias a desarrollar:**

Diccionarios: Competencias y Comportamientos

### Clasificación de los Grados, Según Spencer y Spencer

- A.** Alto o desempeño superior; es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño.
- B.** Bueno; por sobre el estándar.
- C.** Mínimo necesario; para el puesto pero dentro del perfil requerido. Se relaciona con desempeño eficaz.
- D.** Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Martha Alles propone 160 competencias, cardinales y específicas, las cuales pueden ser adaptadas a las necesidades de la organización, luego de observar y estudiar las necesidades de la gerencia se seleccionaron: **Aprendizaje continuo, liderazgo para el cambio, participación, seguridad industrial, riesgo laboral y permisología de trabajo.** Se va a definir las competencias cardinales y específicas de la Gerencia de Servicios Eléctricos y se elaborara el diccionario de competencias con su apertura de grados y comportamientos que nos permitirá determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que deberán poseer los trabajadores de la gerencia y así implementar el plan de desarrollo del personal (capacitar).

➤ **COMPETENCIAS CARDINALES** (Deseadas):

**Aprendizaje Continuo:** habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial

de la gerencia. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Es reconocido como un experto en su especialidad. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Se actualiza continuamente respecto de las nuevas metodologías o tecnologías de su especialidad. Permanece firmemente orientado a la investigación sobre mejores herramientas para la gestión, lo que permite realizar aportes a la gerencia y a la organización. No solo es experto en su especialidad, sino que tiene una importante formación integral, que le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a las necesidades de la organización en general. Crea alternativas diferentes de solución a los problemas o retos del entorno. Se preocupa por la administración del conocimiento y del capital humano de la gerencia, y considera el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.
B	Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.	Comparte los conocimientos con su equipo de trabajo y fomenta un espíritu innovador. Se actualiza constantemente de acuerdo al mercado, fijándose nuevas metas de aprendizaje. Coopera con otras áreas de la gerencia y organización cuando sus conocimientos son requeridos para solucionar un problema. Busca información y la comparte.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	
D	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos	

**Liderazgo para el Cambio:** habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, haciendo que parezca no sólo posible sino también deseable para la alta gerencia. Actúe como ejemplo de la innovación y los nuevos emprendimientos, así como la adquisición de nuevos talentos humanos o equipos, siendo necesarios en los cambios constantes.



Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquélla parezca posible y deseable, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.	<p>Apoya y propone nuevas tendencias y emprendimientos.</p> <p>Esta atento y predispuesto a responder a las necesidades cambiantes del país, producidas por cambios en la propia organización. Actúa consecuentemente y alienta a su equipo.</p> <p>Modifica rápida y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo para poder alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto.</p> <p>Visualiza el cambio como posibilidad de crecimiento organizacional y elabora estrategias al respecto, proponiendo tácticas y objetivos orientados a las mejoras.</p>
B	Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas	<p>Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación en la organización.</p> <p>Se maneja con facilidad en grupo</p> <p>Demuestra seguridad para expresar opiniones.</p> <p>Se expresa con precisión, claridad y sencillez.</p> <p>Comunica exactamente lo que se espera, en pos de los intereses de la gerencia</p>
C	La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.	<p>Transmite con claridad y sencillas ideas y objetivos.</p> <p>Comunica lo que la organización le requiere, independientemente de sus propios intereses.</p> <p>Concurre con entusiasmo a eventos o actividades de capacitación.</p> <p>Se esfuerza y trabaja arduamente para mantener una buena y fluida relación con sus compañeros.</p>
D	Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas	<p>Tiene dificultades para expresarse con claridad de lo que intenta transmitir</p> <p>Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación.</p> <p>Prioriza sus propias ideas o imagen por sobre las de la organización.</p> <p>Se siente incómodo e inseguro en situaciones de atención.</p>

**Participación:** capacidad de abarcar todos los procesos productivos de la gerencia e integrarse constantemente con los grupos de trabajo, aporta ideas y acepta sugerencias para mejoras continuas.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Tiene gran participación en todos los procesos de la gerencia e incorpora nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.	Participa activamente en la toma de decisiones. Innova permanentemente y toma en cuenta las ideas de todo el personal. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos, y lo comparte con todo el personal.
B	Sus ideas son aceptadas, y encuentra que estas sean establecidas en los procesos.	Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación en la organización. Valora a su entorno y escucha tanto a sus superiores como supervisados, reconociendo la experiencia o capacitación respecto a un tema. Se expresa con precisión, claridad y sencillez y logra la aceptación de sus ideas.
C	Solo contribuye cuando se requiere de su experiencia en los procesos que maneja.	Transmite seguridad por el conocimiento en las actividades. Solo aporta para la ejecución de los procesos productivos. Esta siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.
D	Pocas veces participa en la toma de decisiones.	Tiene timidez al momento de emitir alguna opinión. Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión. Cree que su opinión no va ser considerada en ningún momento.

➤ **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Deseadas):**

**Seguridad Industrial:** se refiere a las distintas condiciones y factores de el área o puesto de trabajo, que afectan o pueden afectar la Seguridad Industrial, Higiene y Salud en el Trabajo y Ambiente de los trabajadores y trabajadoras (propios o contratados), visitantes, la comunidad o cualquier parte interesada, así como al entorno que afectan la Calidad de Vida de forma integral.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Designar, conjuntamente con el Gerente, superintendente o supervisor, el proceso, equipo, instalación afectada o de la organización.	<p>Auditar el cumplimiento y la eficacia del plan de acciones correctivas generado por la Gerencia, proceso, equipo, instalación afectada o de la organización que sea administrativamente responsable por el lesionado o lesionada.</p> <p>Usar, reclamar, aceptar y mantener en buenas condiciones los equipos de protección personal, reportando de inmediato la pérdida, deterioro o vencimiento de los mismos.</p> <p>Elabora Planes de inspecciones, análisis de riesgos, evaluaciones de puestos de trabajo, estudios de impacto ambiental, vigilancia y monitoreo del ambiente de trabajo y vigilancia de la salud en el trabajo. Mantenerse en constante formación y asiste a los cursos de seguridad.</p>
B	Considerando las evaluaciones de riesgos y acciones de control a implementar en función de: Factores humanos y psicosociales que permitan reforzar las actitudes preventivas del personal de todos los niveles, dentro y fuera de la empresa en materia de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional en el Trabajo y Ambiente.	<p>Supervisar las prácticas de seguridad por el personal a su cargo, y requerir de sus superiores las dotaciones correspondientes. Así mismo deben informar sobre cualquier condición insegura o riesgo evidente para la salud o la vida a un miembro del Comité de Higiene y Seguridad y a su inmediato superior, absteniéndose de realizar la tarea hasta que se dictamine al respecto.</p> <p>Denunciar ante las autoridades competentes cualquier violación a las condiciones del medio ambiente de trabajo cuando el patrono no corrija oportunamente las deficiencias.</p> <p>Realizar el análisis periódico de la accidentalidad, con el propósito de identificar problemas recurrentes o situaciones emergentes que requieran acciones correctivas. Esta en constante revisión de los cursos que necesite el personal en cuanto a la seguridad.</p>
C	Según el nivel de riesgo de los procesos, instalaciones y puestos de trabajo, identificar y evaluar sus riesgos aplicando las normas.	<p>Participar activamente en los Comités de Higiene y Seguridad y demás organismos que se crearen con los mismos fines definitivos de la empresa.</p> <p>Informar de inmediato a su superior jerárquico o a uno de los miembros del Comité de Higiene y Seguridad, cualquier situación o condición insegura que amenace la integridad física o salud de los trabajadores. Cumplir con la normativa y permisología de trabajo.</p>
D	Comunica situación de peligro sólo cuando se le pregunte. Se niega al trabajo en equipo, poniendo en riesgo su seguridad y la de sus compañeros	<p>No cumple las funciones específicas de su contrato de trabajo, relativas a los riesgos vinculados al mismo.</p> <p>No le da el uso adecuado, ni el mantenimiento de las herramientas, materiales y equipos de trabajo.</p> <p>No cumple con los procedimientos, ni permisología de trabajo.</p> <p>No utiliza los equipo de protección personal.</p>

**Riesgo Laboral:** se refiere aquellos factores de riesgo que están asociados al puesto de trabajo, y el cual cada trabajador debe tener conocimiento antes de la realización de sus actividades, para así no poner en peligro su integridad física.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Describir, conjuntamente con el Gerente, superintendente o supervisor, los riesgos inherentes a los puestos de trabajo.	<p>Se asegura que todo el personal este conciente de los riesgos que están presente al momento de realizar sus actividades.</p> <p>Establece los riesgos asociados a cada puesto de trabajo, y estudia todos los factores físicos del entorno.</p> <p>Mantenerse en constante formación y asiste a los cursos de seguridad.</p>
B	Evaluación de los riesgos a designar, en función de factores físicos y sociales, que permitan reforzar las actitudes preventivas del personal	<p>Valoración y actualización constante de los riesgos de trabajo.</p> <p>Realizar el análisis periódico de la accidentalidad, con el propósito de identificar los problemas recurrentes.</p>
C	Según el nivel de riesgo del puesto, identificar y evaluar las consecuencias.	<p>Participar activamente en la elaboración de procedimientos de seguridad.</p> <p>Informar de inmediato a su superior jerárquico, cualquier condición insegura que amenace la integridad física o salud de los trabajadores.</p> <p>Cumplir con la normativa y permisología de trabajo.</p>
D	Se niega a recibir la notificación de riesgo del puesto, porque la experiencia la experiencia le indica que las conoce.	<p>Cree que se conoce todos los riesgos asociados al puesto de trabajo.</p> <p>No cumple con los requerimientos mínimos de seguridad.</p> <p>No utiliza los equipo de protección personal.</p>

**Permisología de Trabajo:** Procedimiento de seguridad que se debe emitir para realizar cualquier actividad asociada al proceso productivo (mantenimiento preventivo / mantenimiento correctivo). Este debe ser aprobado para antes de proceder a su ejecución.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Designar personal operativo, para emitir/aprobar permisos de trabajo.	<p>Elegir al personal calificado para emitir/aprobar permisos de trabajo.</p> <p>Seguir los procedimientos requeridos para realizar una actividad operacional.</p> <p>Mantenerse en constante formación y certificación constante.</p>
B	Conocimiento de todos los procedimientos de trabajo, y ubicación de las áreas.	<p>Experiencia en todos los procesos operativos de la gerencia.</p> <p>Detectar fallas al momento de realizar alguna maniobra, para hacer los correctivos necesarios.</p>
C	Identificación de las posibles fallas y los riesgos asociados a las actividades que se realizan.	<p>Establece procedimientos de trabajo seguro.</p> <p>Cumplir con la normativa y permisología de trabajo</p>
D	Certificación, constante para elaborar permisos de trabajo.	<p>No monitorea constantemente las actividades que se están ejecutando.</p> <p>No cumple con los procedimientos, ni permisología de trabajo.</p>



#### **4.3 ELEMENTOS DEL MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS A PROPONER PARA LA ORGANIZACIÓN SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.**

Para elaborar los elementos del modelo, se tomarán en consideración los resultados obtenidos mediante el cuestionario mixto y la identificación de las competencias necesarias a desarrollar, así como los aportes teóricos de diferentes autores e investigaciones.

En este sentido la propuesta quedó estructurada de la siguiente manera: introducción, justificación, objetivos (General y Específicos) del modelo, beneficios y desventajas, bases teóricas y finalmente se presenta la estructuración del modelo seguido de su desarrollo.

#### **4.4 MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.**

##### **INTRODUCCIÓN**

En toda organización dedicada a la prestación de servicio, se debe contar con un personal capaz de cumplir con sus funciones, con la mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de cada cargo. En este sentido con el fin de mejorar las competencias del personal que labora en la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, se presenta la siguiente propuesta como estrategia que complemente la calidad en la educación, la capacitación y mejoramiento profesional y personal del talento humano; que comprende un conjunto de cursos, charlas, talleres de integración, entre

otras, dirigidos a proporcionar habilidades y conductas adecuados que le permita ser más exitoso en su puesto de trabajo.

Es necesario destacar, la importancia de los conocimientos y el aprendizaje del recurso humano, ya que este representa el pilar fundamental en cualquier organización, para el logro del mejoramiento de las habilidades, modificar actitudes, además de obtener conocimientos para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, ya que esto generaría una política eficiente y productiva que al cumplirse atraerá grandes ganancias a la organización, expandiéndola y consolidándola en su área de mercado. Bajo esta perspectiva el continuo flujo de información entre los empleados de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dpto. Morichal, debe convertirse en un objetivo primordial, lo cual beneficia tanto al personal como a la organización, y por supuesto al cliente que solicita el servicio.

Es así como los resultados obtenidos en el estudio efectuado, evidencian la necesidad del personal de este modelo de desarrollo en base a las competencias del personal que en esta organización labora, para ayudar a desarrollar nuevas conductas, conocimientos y habilidades que les permitan alcanzar la excelencia en su área laboral, con el fin de mejorar la calidad del servicio al cliente, y por consiguiente la satisfacción del mismo.

## **JUSTIFICACIÓN**

La realización de este modelo de desarrollo en base a las competencias del personal busca la consolidación, expansión y unificación de todos los sistemas y miembros que en la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dpto. Morichal convergen, además tiene como propósito el mejoramiento integro



del personal para así minimizar las fallas operacionales no relacionadas directamente con los procedimientos operativos que están sucediendo o que se podrían presentar dentro de la organización, fallas de diferente índole como calidad, seguridad, mantenimiento y hasta en la misma administración de los recursos humanos y/o equipos.

Todo esto con la ayuda de un término conocido pero poco aplicado en nuestras organizaciones el cual es cambio o aplicación de un modelo de desarrollo basado en competencias.

Este modelo de desarrollo en base a las competencias del personal propone estrategias y lineamientos que ayudan a conocer, planificar, implantar y evaluar los cambios relacionados con las necesidades del personal, que pueden ser de capacitación, comunicación, motivación, integración, entre otras.

De igual forma, esta investigación propone un puente informativo entre la alta dirección, el trabajador y las actividades operacionales. Con el cual no solo se efectúen cambios planificados sino que también se actualicen las estrategias utilizadas para expandir los conocimientos y habilidades del personal en áreas específicas como organización, capacitación, desarrollo de competencias o también para el mejoramiento integro de todos los niveles y departamentos de la organización.

Finalmente, esta investigación proporciona un modelo de gestión del conocimiento y desarrollo del capital humano en los departamentos el cual servirá de guía para otras organizaciones de servicios.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo General**

Formular un modelo de desarrollado en base a las competencias, que sea aplicada al personal que labora en la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Distrito Morichal, en el área de Seguridad Industrial.

### **Objetivos Específicos**

- Incrementar la motivación hacia el logro del personal de la organización, mediante la aplicación del modelo de desarrollo en el área de Seguridad Industrial.
- Ampliar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes en el personal, mediante el adiestramiento.
- Potenciar las competencias necesarias para un mejor desempeño y un efectivo crecimiento en y para la organización.

A continuación se presenta un modelo de desarrollo en base a las competencias del personal, dirigido al personal que labora en la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal como estrategia de formación en el área de seguridad industrial de todo el talento humano que labora en la organización.

## **MODELO DE DESARROLLO EN BASE A LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL**

**Objetivo:** Describir los pasos a seguir para la implementación del modelo de desarrollo en base a las competencias del personal, en el área de seguridad industrial.

**Responsable:** Es responsabilidad de los coordinadores de gestión de la calidad y seguridad en velar por el cumplimiento de este modelo, y de no existir se propondrá la creación de dichos cargos para asegurar una excelente aplicación del mismo.

En cuanto a las funciones que estos cargos ejecutaran estas estarán relacionadas con la logística del modelo, la programación de espacio-tiempo en ejecución del mismo y si es posible ser el facilitador(a) para charlas y/o cursos en área de su dominio.

**Alcance:** Este modelo de desarrollo aplica a todo el talento humano ya sea ocasional o no ocasional de la gerencia de Servicios Eléctricos.

### **Procedimientos del modelo de desarrollo en base a las competencias del personal:**

- Los coordinadores deben hacer saber a la alta dirección sobre los cursos, estrategias y la logística involucrada que se quieren impartir al personal.
- Se debe seleccionar el ente responsable del desarrollo del curso (propio o Externo).

- Los trabajadores deben ser notificados de la fecha, sitio y hora exacta para realizar el curso.
- Evaluar el nivel de conocimiento y habilidades del personal.
- Realizar seguimientos en el transcurso de los cursos.
- Medir el grado de aprendizaje al finalizar el ciclo.
- Conocer las fortalezas y debilidades obtenidas.
- Preparar los certificados aprobación para los módulos.
- Revisión y aceptación de los certificados.
- Entrega de los certificados al personal involucrado.
- Seguir los cambios en las actividades laborales post-curso.
- Reevaluación de los conocimientos obtenidos para así llegar al siguiente modulo de cursos.

## **BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA PROPUESTA**

### **Beneficios:**

- Mejoramiento del ambiente laboral.
- Optimiza realización de las operaciones.
- minimizar costos indirectos debidos a fallas operacionales.
- Aumenta la productividad de la organización.
- Lograr una consolidación no solo de los departamentos de la organización sino también de los miembros de la misma.

- Actualización de las estrategias de desarrollo para el mejoramiento continuo.
- Aumento del flujo de información dentro de la organización.

Ventajas:

- Utiliza estrategias y lineamientos útiles y prácticos
- Utiliza y optimiza los recursos a utilizar debido a su prolongado tiempo de aplicación.

### **BASES TEORICAS**

Sin lugar a dudas, en sentido general puede decirse que las competencias laborales o humanas, sustituyen la categoría idoneidad que se ha establecido para el cumplimiento de tareas de una determinada ocupación. En las competencias se integran los cuatro pilares, saberes, aprendizajes o principios de la educación para el siglo XXI, recomendados por la UNESCO.

Ellos son:

- **El saber aprender o conocer:** Conjunto de conocimientos que intervienen en la realización de tareas.
- **El saber hacer o emprender:** Conjunto de habilidades y destrezas que se ponen en acción para realizar la tarea. Capacidad para poner en

práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación

- **El saber estar o convivir:** Capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas.
- **El querer hacer o ser:** mostrar el interés, y la motivación precisa para poner en juego el saber conocer, emprender y convivir

### **Programa de formación basada en competencias**

El programa de formación constituye otro de los retos que hay que asumir. El asunto no radica en la declaración de que con un programa determinado se está formando competencias en las personas. Los autores concuerdan en que la confección del programa de las ofertas formativas compuesto por cursos, entrenamientos, talleres de formación basada en competencias, en primer lugar deben tener en cuenta las necesidades formativas de cada trabajador y que, a diferencia de la orientación tradicionalmente academicista, que pueden tener muchos programas, los programas de formación basados en competencias tienen características distintivas (Cinterfor/OIT, 1999; Mertens (1997); Alfredo Peso Paredes (2000), entre las que se encuentran:

- Designación de tiempos de enseñanza desiguales para resultados similares
- Los problemas concretos del trabajo, la producción la organización en la que se desempeñan las personas o la actividad concreta en la que se ocupan, como punto de partida de los cursos.



- El desaprendizaje de aquellos hábitos viejos en la manera de pensar, de expresar los sentimientos y de accionar.
- Identificación de las necesidades formativas a partir de la evaluación basada en las normas.
- La autoevaluación como eje del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La evaluación con carácter formativo que requiere de un sistemas de seguimiento en la práctica que promueva la retroalimentación
- Realización de ejercicios prácticos, teniendo en cuenta secuencias en situaciones normales, así como secuencias ante posibles problemas por medio de la simulación de situaciones.

Si bien el tema de ¿dónde se forman las competencias? está abierto a discusión, estamos de acuerdo con muchos autores que sostienen que el propio puesto de trabajo y por lo tanto la práctica, es el lugar esencial de ejercicios para la formación basada en competencias.

Otros aspectos a tener en cuenta en la elaboración del programa de formación basada en competencias son los siguientes:

- Las normas de competencia (Cinterfor/OIT, 1999) que son fundamentales en la elaboración de los currículos de formación.
- El perfil profesional a partir del cual se elaboran los contenidos formativos y se establecen los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos, para un desempeño competente.
- Como base para el análisis se toma la competencia general identificada y se responde a las preguntas siguientes: para establecer los conocimientos teóricos ¿Qué tiene que saber el trabajador?, para



obtener los conocimientos prácticos ¿Qué tienen que saber hacer el trabajador?: y para precisar las actitudes y comportamientos requeridos ¿Cómo tiene que saber estar y actuar el trabajador?.

- La estructura de los contenidos formativos en módulos profesionales que implica la correspondencia entre módulo y competencia, tal que a cada competencia le pueda corresponder uno o más módulos.
- Atención especial (Cinterfor/OIT, 1999) a “la conformación de competencias actitudinales tales como la iniciativa, la proclividad a la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa y la resolución de problemas.

En este tema de la confección del programa de ofertas formativas queremos hacer notar las ventajas que obtiene una organización laboral, cuando aplica la formación basada en competencias (Cinterfor/OIT, 1999).”En la actualidad las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales”. Una vez que las organizaciones laborales conocen su potencial humano y distinguen las competencias que poseen, puede utilizarlo en función de su desarrollo, aun cuando la tarea trascienda su puesto de trabajo concreto.

Los programas de formación de competencias deben incorporar la metodología con que se pretende la formación de las competencias. Entre otros métodos, proponemos aplicar aquí el Método Hermenéutico Reflexivo.

Método AMOD (Desarrollo de un Currículum) cuyo punto de partida es el aprendizaje en la organización que depende en lo esencial de la movilización de los recursos y competencias humanas disponibles en su entorno. Hace énfasis en el autoaprendizaje y la enseñanza continua, no formal. El principal instrumento de gestión es el ejercicio constante de la reflexión, la auto evaluación/evaluación, que toma como punto de partida los enunciados de competencias que la persona debe dominar, para lo que se trata de delimitar los enunciados, de la manera más precisa posible en función de evitar la creación de las zonas grises o confusas, en la dinámica del proceso de auto evaluación / evaluación.

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE DESARROLLO EN BASE A LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL**

Según Chiavenatto (2000), toda organización está en contacto a una serie de cambios constante a su vez, el capital humano se sujeta a dichos cambios. El desarrollo organizacional es un conjunto de estrategias y tecnologías que tiene como objetivo la modificación de comportamientos y actitudes con la finalidad del aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades.

En este sentido y debido a las fallas presentadas anteriormente y con la constante necesidad de la implementación de un modelo que le permita a la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dpto. Morichal unificarse. A continuación se propone un modelo de capacitación que podrá ser implementado totalmente en un lapso de 2 años con una actualización tecnológica al finalizar el mismo. Todo esto debido a que es un proceso progresivo en el cual se pretende crear una conciencia y cambios

planificados, por medio de una cultura organizacional que actualmente la organización no posee.

A su vez, dicho modelo estará estructurado en dos módulos de capacitación en los cuales se evaluarán y discutirán todos los temas relacionados a las necesidades del personal anteriormente analizados en la descripción de competencias necesarias para la gerencia.

A continuación se presentara específicamente la aplicación del modelo de desarrollo para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dto. Morichal, el cual consta de dos módulos los cuales llevan por nombre: **desarrollo personal y seguridad industrial**. Los cuales han sido elaborados para la consecución de los objetivos de nuestra propuesta.

De esta manera estos módulos, se centran en el desarrollo personal y profesional de cada individuo, y su propósito es crear una cultura organizacional basada en conceptos como ética, valores, responsabilidad, y sobre todo de seguridad. El personal convocado será dividido en dos grupos (primero y segundo) los cuales comenzaran en paralelo los módulos I y II, es decir, el primer grupo (personal supervisorio y administrativo) iniciaría el modulo I (desarrollo personal) y luego de su evaluación y aprobación del modulo cursado pasaran a realizar el modulo II (seguridad industrial), con respecto al segundo grupo (personal operativo) este iniciará el modulo dos (seguridad industrial) y luego de su evaluación y aprobación pasaran a realizar el modulo I (desarrollo personal). Se realizara una reunión final para la entrega de certificados, y se procederá a la actualización total del plan para su continuación.

## MODULOS DE DESARROLLO PERSONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

### 1. Modulo de desarrollo personal.

El mismo estará estructurado de la siguiente forma:

MODULO I: DESARROLLO PERSONAL		
CURSO	DURACION	N° DE PARTICIPANTES
MANEJO DEL CAMBIO	16 HORAS	23 PERSONAS
ORIENTACION AL LOGRO COLECTIVO	16 HORAS	23 PERSONAS
ORGANIZACIÓN DE REDES DE TRABAJO	16 HORAS	23 PERSONAS
PLANIFICACION, ORGANIZACION Y EJECUCION DEL TRABAJO	24 HORAS	23 PERSONAS

### 2. Modulo de seguridad industrial.

El mismo estará estructurado de la siguiente forma:

MODULO II: SEGURIDAD INDUSTRIAL		
CURSO	DURACIÓN	N° DE PARTICIPANTES
PRIMEROS AUXILIOS	8 HORAS	23 PERSONAS
LA SEGURIDAD LA HIGIENE Y EL AMBIENTE-BÁSICO	8 HORAS	23 PERSONAS
SEGURIDAD EN LA CONDUCCIÓN DE VEHÍCULOS	16 HORAS	23 PERSONAS
SEGURIDAD EN ESPACIOS CONFINADOS	16 HORAS	23 PERSONAS
ELABORACIÓN DE PERMISOS DE TRABAJO	16 HORAS	23 PERSONAS
EVALUACIÓN DE ATMÓSFERAS PELIGROSAS	16 HORAS	23 PERSONAS
ANÁLISIS DE RIESGO DE TRABAJO	24 HORAS	23 PERSONAS
SEGURIDAD MODULO C	32 HORAS	23 PERSONAS

**Cabe resaltar que se requiere la certificación del personal Liniero para trabajos en altura y a los operadores de flota vehicular pesada (camión cesta y brazo hidráulico) certificado para trabajos de izamiento de carga, los mismo se harían de forma puntual con empresas externas.**

Ya una vez finalizado todo el proceso, se requiere para mejorar la comunicación entre supervisor y supervisado, y a través del intercambio de informaciones relacionadas con las necesidades detectadas, un esquema global por competencias que servirá para: (Ver Figura 1)

- Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia, para obtener información precisa y veraz de las necesidades de cada empleado, con el fin de elaborar el plan anual de entrenamiento.
- Estimular el desarrollo profesional integral del personal que conforma las instituciones.
- Garantizar que el personal amplíe su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementándose así el nivel de productividad de las instituciones.
- Garantizar que el personal cuente con las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas de la organización.



**Figura 1 Esquema Global por competencias**

Fuente: Fuente: Mata 2012.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Las organizaciones desde hace mucho tiempo han trabajado bajo los conceptos de la calidad, en toda su totalidad, de procedimientos para la supervivencia y competitividad en todo el mercado. Desde esa perspectiva y con esos antecedentes se vincula al hombre con sus labores. La calidad total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucra, lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su tarea. Este término sigue teniendo gran importancia actualmente en todo el mundo. En base a esto, y al trabajo realizado podemos concluir:

- Se pudo observar que los empleados carecen de las siguientes competencias: Aprendizaje continuo, liderazgo para el cambio, participación, seguridad industrial, riesgo laboral y permisología de trabajo.
- La gerencia no cuenta con un departamento de calidad y seguridad industrial interno, lo que dificulta el monitoreo constante de la seguridad del trabajador.
- Muchos trabajadores no cuentan con la certificación necesaria para realizar sus actividades.
- No se cuenta con un modelo de desarrollo de personal basado en competencias que mejore los procesos productivos.



## 5.2 RECOMENDACIONES

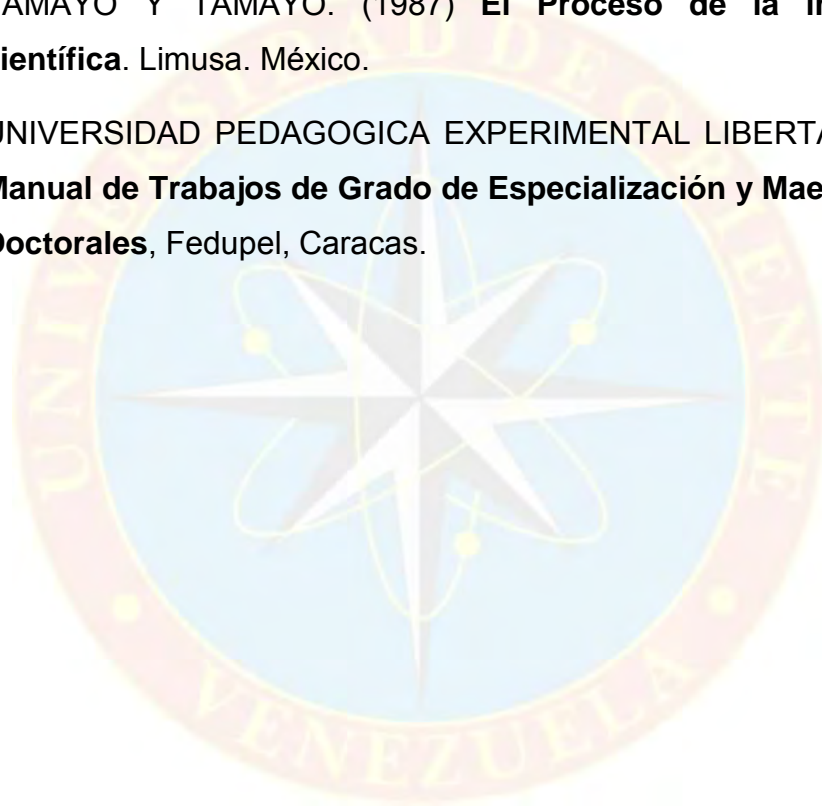
- Capacitar al personal en las áreas donde tengan debilidades, para ir creando en ellos más confianza y eficacia al momento de realizar sus labores.
- La gerencia debe contar con un departamento de calidad y seguridad industrial interno, para velar que se cumplan las normativas establecidas por la empresa.
- Certificar al personal que realiza trabajos en altura y aquellos que operan equipos pesados (camión cesta-brazo hidráulico), ya que una mala maniobra puede causar un accidente laboral.
- Implementar el modelo de desarrollo de personal basado en competencias propuesto, para fortalecer al trabajador en el área de seguridad industrial, el cual es vital para su desarrollo personal y profesional.
- Evaluar constantemente el modelo para ir corrigiendo fallas que pueden afectar el funcionamiento del mismo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha, **2006 Desempeño por competencias**. Editorial Granica Buenos Aires, Argentina
- CASTRO M. Fernando. (2001). **El Proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. Colson C.A, Caracas
- Chiavenato, Idalberto, 2000, **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericano.
- Chiavenato, Idalberto, 2002, **Gestión del Talento Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericano
- Curt Coffman y Gabriel González Molina (2002). **¡Siga esta Ruta!**. Editorial Ediciones Urano. (España).
- CUBEIRO, JUAN CARLOS DALZIEL, MURRAY M. FERNANDEZ, GUADALUPE, 1996, **Las Competencias Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos** Ediciones Deusto S.A. España
- Douglas McGregor (2007). **El lado humano de las Empresarial**. Editorial Mc Graw Hill. (México).
- Faria Mello.1983. **Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral**. Editorial Limusa Noriega Editores.
- Friedman, B.; Hatch, J.; Walker, D.M. (2000). **Atraer, gestionar y retener el capital humano**. Madrid. Paidos Empresa.
- Guach Castillo, Julia. **Gestión basada en competencias en las organizaciones**.
- HERNÁNDEZ S. Roberto, C. Fernández y P. Baptista. (2000): **Metodología de la Investigación**. Mc.Geaw Hill, México.

- Julia Guach Castillo 2000. Basado en: Cap. 4 “Los cuatro pilares de la educación”. En: “La Educación encierra un tesoro”. UNESCO. 1996
- SABINO, Carlos: El Proceso de Investigación. El Cid Editor.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. (1998) **Diccionario de la investigación científica**. Limusa, México.
- TAMAYO Y TAMAYO. (1987) **El Proceso de la investigación científica**. Limusa. México.
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR.(2001) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**, Fedupel, Caracas.





**ANEXOS**



**ANEXO N° 1**

**CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL**



**ANEXO N°2**

**ANALISIS DE RIESGO DE TRABAJO**



**ANEXO N°3**

**CERTIFICADO PARA TRABAJOS DE IZAMIENTO DE CARGA**





**ANEXO N°4**

**CERTIFICADO PARA TRABAJOS EN ALTURA**



**ANEXO N°5**

**NOTIFICACIÓN DE RIESGO DEL PUESTO DE TRABAJO**



**ANEXO N°6**

**EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE TRABAJO SEGURO**

## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS, PARA EL ÁREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LA GERENCIA SERVICIOS ELÉCTRICOS PDVSA DTTO. MORICHAL.</b>
<b>Subtítulo</b>	

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

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Lic. Mata Marquez, Eunivel Jose</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 16.175.077</b>
	<b>e-mail</b>	<b>eunivelj@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

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

Palabras o frases claves:

Gestión por competencias
Competencias genéricas y específicas
Modelo de competencia

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

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

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

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

### Resumen (Abstract):

La investigación tuvo como objetivo Formular un modelo de desarrollo de personal basado en competencia para el área de Seguridad Industrial de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. Así mismo se planteo como objetivos específicos: Efectuar un diagnostico del sistema de desarrollo de personal actual en el área de Seguridad Industrial de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, Identificar las necesidades en cuanto al desarrollo de competencias del personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, Analizar los elementos del modelo de desarrollo de personal basado en competencias a proponer para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, Proponer el modelo de desarrollo de personal basado en competencias para la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. Se trata de una investigación de campo, debido que la información será recolectada directamente de la fuente la cual estará enfocada a un modelo de desarrollo por competencias para el personal de la gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal. La metodología utilizada consistió en la aplicación de técnicas de recolección de datos como la entrevista, el cuestionario, material de tipo documental, entre otros; estas permitieron obtener la información para el análisis de los resultados. De aquí, se pudo concluir que los empleados carecen de las siguientes competencias: Aprendizaje continuo, liderazgo para el cambio, participación, seguridad industrial, riesgo laboral y permisología de trabajo, la gerencia no cuenta con un departamento de calidad y seguridad industrial interno, lo que dificulta el monitoreo constante de la seguridad del trabajador y no se cuenta con un modelo de desarrollo de personal basado en competencias que mejore los procesos productivos. Finalmente, se considero Capacitar al personal es las áreas donde tengan debilidades, para ir creando en ellos más confianza y eficacia al momento de realizar sus labores, contar con un departamento de calidad y seguridad industrial interno, para velar que se cumplan las normativas establecidas por la empresa e Implementar el modelo de desarrollo de personal basado en competencias propuesto, para fortalecer al trabajador en el área de seguridad industrial, el cual es vital para su desarrollo personal y profesional

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Mcs. Maryubett Ollarves	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 9.281.362
	e-mail	
	e-mail	
Melithza Pereira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 5.395.372
	e-mail	
	e-mail	
Marvelis Gallardo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 9.897.054
	e-mail	
	e-mail	

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

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	06	21

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

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



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

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
Eunivel.mata.docx

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

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)  
Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Magíster en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General

---

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

**Nivel Asociado con el trabajo:** Magister

---

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

### Área de Estudio:

Coordinacion De Postgrado Ciencias Sociales y Administrativas

---

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

---

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Signature]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Signature]*



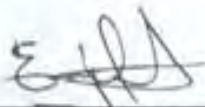
JUAN A. BOLANOS CUNDE  
Secretario

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/YOC/marija

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (Vigente a partir del II semestre del 2009 según comunicado CU 034-2009).\* 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 lo participará al Consejo Universitario.



---

**Eunivel José Mata Marques**  
Autor



---

**Msc. Maryubett Ollarve**  
Tutor