



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIA ADMINISTRATIVAS

INFLUENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE  
FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE  
PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN COSTA  
AFUERA DE PDVSA GAS, DIVISIÓN ORIENTAL, 2021

AUTOR  
HERNÁN SABINO RODRÍGUEZ R.  
Tutor  
ODAVILE SALAZAR (MSC.)

Cumaná septiembre 2021

## **DEDICATORIA**

A DIOS creador del universo, que me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante todos los días.

A mi Madre y a la memoria de mi Padre, porque gracias a su apoyo y sus consejos he llegado a realizar una de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi Esposa, por su valioso apoyo en los momentos difíciles.

A mis Hijos por ser la luz que ilumina mi vida y me dan la fuerza de seguir esforzándome para alcanzar nuevas metas.

A mis Hermanos su apoyo incondicional en los momentos que los he necesitados.

A mis compañeros de clase por la amistad y el compartir de saberes que durante cuatros años que alimentaron mi conocimiento y mi experiencia

## **RECONOCIMIENTO**

Agradezco a mi familia, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado a lograr esta meta, especialmente a mi esposa por su comprensión y tolerancia.

A Todos mis compañeros que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas.

A la Universidad de Oriente núcleo Sucre, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente. A sus profesores quienes me ofrecieron sus conocimientos y me guiaron durante el aprendizaje. Gracias al personal de la coordinación por su atención. En especial al Profesor Odaviles Salazar quien me guió sabiamente en la realización de mi trabajo especial de grado.

A mis compañeros de estudio por toda la experiencia compartida durante los cuatros años de estudios gracias a todos por tanto apoyo y compañerismo.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
RECONOCIMIENTO .....	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VII
RESUMEN. ....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
Objetivos .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Delimitación y limitantes previsibles .....	8
CAPITULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
Referentes Teóricos .....	10
Cambio Organizacional .....	10
Gestión del Cambio Organizacional .....	11
Importancia de la Gestión del Cambio organizacional .....	11
Fuerzas de Cambio .....	11
Fuerzas Externas .....	11
Fuerzas Internas .....	12
El Cambio Organizacional planeado.....	12
Modelo de Lewin.....	12
Capacitación de Personal .....	13
Tipos de Capacitación de Personal.....	13
Importancia de la Capacitación de Personal.....	14
Beneficios de la Capacitación de Personal.....	15
Beneficios a las organizaciones .....	15
Beneficios al personal .....	15
Factores que influyen en la Capacitación de Personal.....	16

Apoyo de la alta administración .....	16
Avances tecnológicos .....	16
Complejidad del mundo.....	16
Estilos de aprendizaje .....	17
Otras funciones de recursos humanos.....	17
Proceso de la Capacitación de Personal.....	17
Determinar las necesidades de capacitación.....	17
Establecer objetivos específicos de capacitación .....	17
Seleccionar métodos de capacitación.....	17
Implantar programas de capacitación .....	18
Evaluar programas de capacitación .....	18
Referentes empíricos .....	18
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. ....	18
Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadoras.....	19
CAPITULO III .....	21
MARCO METODOLÓGICO .....	21
Tipo de investigación .....	21
Nivel de investigación .....	21
Población.....	22
Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	22
Técnicas de la presentación de los datos:.....	23
Técnicas de procesamiento y análisis de los datos. ....	23
Operación de variables .....	24
CAPITULO IV .....	25
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	25
Nivel de importancia que tiene para los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión su formación y capacitación. ....	32
Aspectos del cambio organizacional que en la actualidad intervienen en la formación de los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión. ....	32
Programa de formación que permita un desempeño laboral más eficiente a los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.....	32
Plan de Formación .....	35

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
Conclusiones .....	41
Recomendaciones .....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS .....	45
METADATOS.....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Niveles de Autoridad.....	25
Gráfico 2 Formación del Talento Humano. ....	27
Gráfico 3 Cambio Organizacional. ....	30

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIA ADMINISTRATIVAS

**INFLUENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE  
FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE  
PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIRECCION COSTA  
AFUERA DE PDVSA GAS, DIVISIÓN ORIENTAL, 2021.**

Autor: Licdo. Hernán Rodríguez  
Tutora: M.Sc Odaviles Salazar  
Año: 2021

**RESUMEN.**

El proceso de formación es de vital importancia para cualquier organización o empresa, sin importar su tamaño permitiéndole a las organizaciones la posibilidad mejorar las competencias y habilidades de los miembros de una organización, tomando en cuenta través de sus conocimientos quienes podrán lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y a su vez de dichos proceso de aprendizaje se ha apuntado a la necesidad que tiene las organizaciones de adaptarse a las condiciones cambiantes, por lo que debe mantener un equilibrio dinámico del diagnóstico de situaciones y el diseño de políticas innovadores cuando las condiciones lo justifiquen. En concordancia con lo antes expuesto el objetivo general de esta investigación consistió en la Influencia del cambio organizacional en el proceso de formación de los trabajadores de la gerencia de planificación, presupuesto y gestión de PDVSA división costa afuera oriental, 2021. En este propósito se inquirió en las bases teóricas y legales que relacionada con el tema de Proceso de Formación y Cambio Organizacional, lo que permitió construir el marco teórico que indico la metodología, la cual estuvo bajo el enfoque positivista, nivel descriptivo y con un diseño de campo, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de Likert aplicado a una población de veinte (20) personas, que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, estado Sucre Venezuela. Una vez tabulado los resultados, se procedió a la discusión del papel de trabajo y su vez relacionándolo con los antecedentes de la investigación.

**Descriptor:** Proceso de formación, estructura organizacional, cambio organizacional. Gerencia de Salud de Petróleo de Venezuela Sociedad Anónima Costa Afuera Oriental, estado Sucre Venezuela año 2021.

EASTERN UNIVERSITY  
ACADEMIC VICE-RECTORATE  
POSTGRADUATE STUDY COUNCIL  
POSTGRADUATE IN ADMINISTRATIVE SCIENCE

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON THE TRAINING PROCESS OF WORKERS OF THE PLANNING, BUDGET AND MANAGEMENT MANAGEMENT OF THE OFFSHORE DIRECTION OF PDVSA GAS, EASTERN DIVISION, 2021.**

Author: Lic. Hernan Rodriguez

Tutor: M.Sc Odaviles Salazar

Year: 2021

**ABSTRACT**

The training process is of vital importance for any organization or company, regardless of its size, allowing organizations the possibility of improving the skills and abilities of the members of an organization, taking into account through their knowledge who will be able to achieve compliance with the organizational objectives and goals and, in turn, of said learning process, the need for organizations to adapt to changing conditions has been pointed out, so they must maintain a dynamic balance of diagnosing situations and designing innovative policies when conditions justify it. In accordance with the above, the general objective of this research consisted of the Influence of organizational change in the training process of the workers of the planning, budget and management management of PDVSA Eastern Offshore Division, 2021. In this purpose, it was inquired in the theoretical and legal bases that related to the subject of Formation Process and Organizational Change, which allowed to build the theoretical framework that indicated the methodology, which was under the positivist approach, descriptive level and with a field design, the technique was the survey and the instrument was the Likert questionnaire applied to a population of twenty (20) people, who work in the Planning, Budget and Management Department of the Offshore Directorate of PDVSA Gas, Sucre state, Venezuela. Once the results were tabulated, the work paper was discussed and in turn related to the background of the investigation.

**Descriptors:** Training process, organizational structure, organizational change. Health Management of Petróleo de Venezuela Sociedad Anónima Costa Afuera Oriental, Sucre state Venezuela year 2021.

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es un proceso de la administración que tiene una importancia vital en cualquier organización o empresa, sin importar su dimensión estructural para el logro de las metas y objetivos. Esta rama administrativa proporciona a las organizaciones la posibilidad de contar con información precisa sobre el cumplimiento de objetivos y metas planificadas.

Dentro de las funciones que se encarga la administración de recursos humanos, se encuentra el proceso de formación, el cual permite mejorar las competencias y habilidades de los miembros de una organización, ya que son las personas a través de sus conocimientos quienes podrán lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Este proceso de aprendizaje puede darse de forma planificada y condicionada, es decir, que el recurso humano aprenda lo que la gerencia o directiva de la organización desee de acuerdo con sus metas y objetivos o de forma inesperada. Sin embargo, cuando se aplican adecuadamente, las herramientas administrativas para gestión del recurso humano, hay indicadores que pueden alertar sobre algún aspecto específico, uno de estos aspectos, que impacta globalmente a toda la organización, además que supone en sí mismo un aprendizaje, es el cambio organizacional a través del cual surgen variaciones que se desarrollan de forma general y, a su vez, desencadenan un nuevo comportamiento organizacional.

En función de lo anterior, se menciona la actividad productiva de Petróleos de Venezuela (PDVSA), la cual ha experimentado, durante los últimos años una disminución en los niveles de producción, impactando de forma inevitable en toda la estructura organizacional, con el cierre de instalaciones, interrupción y/o paralización de proyectos, tal es el caso específico del Proyecto Mariscal Sucre, puesto en ejecución por la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental con sede en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, cuyo principal objetivo es desarrollar proyectos de hidrocarburos en aguas territoriales venezolanas, en particular el sector gasífero; siendo la primera experiencia de este tipo para esta corporación.

Esta situación provoca grandes exigencias organizacionales que conllevan a la industria a implementar de manera sistemática, estrategias que permitan al recurso humano aportar lo mejor de sí con óptimas condiciones de trabajo, por lo

que es importante analizar la influencia del cambio organizacional en el proceso de formación de los trabajadores de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, considerando el proceso de transformación que sufre esta organización la cual representa el pulmón de la economía venezolana.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el transcurrir de la vida de los seres humanos, acontecen diferentes situaciones que originan que éstos puedan experimentar procesos de cambios, que influyen favorable o desfavorablemente. Estas situaciones bien pudieran darse de forma continua, sin que se llegasen a notar, pero otros pueden originarse de forma brusca ó repentina.

Los cambios pueden originarse por factores internos o externos, los cuales afectarían de manera positiva o negativa a las personas, por ejemplo; un viaje para migrar a otro país pudiera cambiar el estilo de vida que se tiene debido al giro cultural, lo cual llevaría a una adaptación en su forma de comer, vestirse e inclusive hasta de pensar siendo esto de manera progresiva. Por el contrario, un accidente laboral puede causar un impacto en la salud, tanto física como mental, de manera inesperada lo que pudiese alterar el estilo de vida de una persona. En ambos casos ocurren cambios, pero en unos son progresivos y en el otro se da de forma abrupta.

Asimismo, en las organizaciones se originan estos cambios, unos se dan de manera inesperada y en otras ocasiones son planificados. Como en el caso de una empresa que se rige bajo un tipo de administración que le dé importancia a este aspecto, observa los cambios no como algo accidental o fortuito, sino como un hecho que merece importancia y atención, comprometiendo con ello sus políticas de administración a través de las cuales pueden prepararse para enfrentar una crisis económica o política, por ejemplo, con una estrategia para el cambio planificado.

Según Chiavenato (2008), El cambio organizacional “es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización” (p.620) , lo cual es una realidad que las organizaciones en la actualidad y desde hace varios años se vienen enfrentando; rápidos y continuos cambios: como la globalización de la economía, el apresurado desarrollo de la ciencia y la tecnología, que han generado nuevas metas y retos que cumplir, es decir, se han visto en la obligación de adecuarse, prepararse al cambio, tomando medidas y siendo más eficientes.

Las empresas hacen ajustes menores de manera constante, como consecuencia a alteraciones internas o externa dentro de sus procesos, sin embargo Stoner (1992), indica que el cambio planeado ha sido definido como “el

diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo” (p.23), lo que quiere decir que el cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, aprender a adecuarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización.

Todo proceso de cambio supone un aprendizaje para las personas dentro de una organización y este aspecto es de vital importancia para ellas, considerando que en los últimos años los países han tenido repercusión en sus economías afectando directamente a muchas organizaciones. Por esta razón, en la actualidad el proceso de aprendizaje de los trabajadores cobra mayor interés en la administración de un buen número empresas.

Al respecto Robbins y Judge (2009), afirman que el aprendizaje “es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia”. (p 54). En tal sentido, puede ser condicionado, es decir; orientado de acuerdo con objetivos específicos siempre que se realice de forma planificada. El aprendizaje es un proceso continuo y constante donde están comprometidos, fundamentalmente, la capacitación, la educación y el desarrollo de las personas que forman parte de una organización.

Por lo tanto, la capacitación consiste en implementar estrategias, planes y políticas destinadas a la potenciación y fortalecimiento de los conocimientos que tengan los trabajadores de una organización acerca de su puesto de trabajo; respondiendo a las exigencias y necesidades que presente la organización como respuesta a la solución de problemáticas relacionadas con el cambio organizacional, de manera similar Chiavenato (2008), define la capacitación, como "el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (p.386).

Lo descrito anteriormente permite analizar como a nivel mundial el ámbito organizacional ha experimentado transformaciones importantes. Nuevas exigencias laborales, ocasionada por los avances tecnológicos, la modernización y las mejoras continuas de las grandes empresas, conllevan a nuevas capacitaciones de sus empleados e implementación de nuevas tecnologías. Desde el ámbito económico, las empresas deben hacer una gran inversión para mantener su personal actualizado en el manejo de innovadoras herramientas tecnológicas y de procesos productivos y administrativos.

Actualmente en Venezuela, estamos viviendo momentos muy cambiantes y acelerados, una gran crisis económica, que no permite a las organizaciones avanzar en las actualizaciones tecnológicas, en las mejoras de sus procesos productivos y administrativos; por el contrario, se han visto en la necesidad de reducir gastos y ajustar su nómina, donde los profesionales venezolanos sufren cada día con esta situación, por el empeoramiento de las condiciones laborales, la caída salarial, la inflación, el aumento de las exigencias por parte de las instituciones y la falta de expectativas de solución, trayendo como consecuencia renuncias masivas, debido a la migración del venezolano hacia otros países, debilitando la masa profesional y productiva; en razón de esto Lauriño (2021) nos afirma en su artículo titulado: Algunos efectos generales de la crisis económica sobre los flujos migratorios y el mercado laboral venezolano; “que también se ve perjudicado el desarrollo formativo técnico-profesional, así como la posibilidad de entrenamiento y reentrenamiento del trabajador, toda vez que la pérdida de capital intelectual reduce a su vez las capacidades para la socialización y la transferencia del conocimiento” (p.7).

Es decir, la migración de los profesionales venezolanos afecta de manera negativa el crecimiento profesional o, dicho de otra manera, la fuga de conocimientos debilita cada día el mercado laboral venezolano, por la no posibilidad de transferir los conocimientos.

Estos procesos dinámicos de los nuevos tiempos que impactan favorable o desfavorablemente la vida de cualquier organización, también están presentes en la empresa de hidrocarburos Petróleos de Venezuela S.A., la principal empresa de Venezuela y catalogada dentro de las cuatro (4) más importantes del mundo. En los últimos años, ha sufrido el impacto de la crisis económica del país en sus niveles de producción, y como consecuencia, disminuyendo su capacidad de demanda mundial de hidrocarburos, además enfrenta la reconstrucción de la industria petrolera nacional, la reestructuración gerencial de PDVSA, y el bajo nivel de formación actualizada y de vanguardia del personal que actualmente labora ya que no han recibido adiestramientos desde hace más de 5 años, así como el cambio interno dentro de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental la cual está realizando un ejercicio de transformación dentro de su estructura organizativa que puede conllevar en algunos casos a la unificación de gerencias en virtud de la disminución de personal o falta de profesionales que han renunciado.

Al respecto Moreno y Sequin (2021) en su artículo ...y... ¿en qué anda el gobierno? coinciden al considerar que: “El bajo nivel del capital humano se hace cada día más evidente en el extraordinario deterioro en que prácticamente todas

las áreas de servicios públicos” (p.3); aquí se expresa muy claramente el hecho notorio del gran déficit profesional y laboral por el que Venezuela se encuentra en estos momentos, una dura realidad que hace más cuesta arriba el adaptarnos a los cambios organizacionales de vanguardia, la capacitación y las nuevas formaciones.

Como ejemplo de esta situación tenemos la unificación de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión, ésta a su vez está conformada por cinco unidades de trabajo que son: Presupuesto, Gestión, Estrategias y Planes, Administración y Control y Seguimiento de Planes, con la Gerencia de Nuevos Negocios conformada por: Administración, Evaluación de Activos, Visualizaciones Económicas, Estrategias y Negociaciones e Infraestructura, haciendo una sola gerencia con los procesos simplificados.

De lo anteriormente expuesto, emerge la conceptualización del problema: recorte presupuestario, ajustes en los beneficios recibidos por los trabajadores, la baja oferta de empresas de capacitación, así como, la unificación de gerencias por cambios organizacionales, trayendo consigo una falla en la formación o capacitación del personal y resistencia en los cambios organizacionales.

Al parecer el recurso humano, dadas las condiciones adversas del medio ambiente organizacional que lo rodea y las situaciones internas, no han sabido adaptarse o acoplarse a dichos movimientos. De hecho, muchas organizaciones han manifestado su poca preparación para hacerle frente a las condiciones que enfrentan en materia laboral o las que dicen que se avecinan, que pueden resultar bien negativas. El resultado, es compañeros que ya no están, buscan nuevos horizontes, otras alternativas que puedan satisfacer sus necesidades. La alta rotación de personal evidencia a luces el llamado ferviente a la revisión, a la búsqueda de alternativas para minimizar esas variables negativas.

Es obvio que el aspecto económico puede representar razones de peso para la deserción de muchos a otras organizaciones u otros países; pero los comentarios direccionan que parte de la situación es la formación presente o la ausencia por poner frenos en los distintos desagües que enfrenta la principal empresa del país, por lo que el recurso humano tiene una relevancia medular en estos escenarios.

Por consiguiente, el propósito de la investigación es generar alternativas que permitan solventar esta situación, generando planes y estrategias de formación, adaptables al proceso de cambio dentro de la organización.

Con la intención de ofrecer mejoras en la Gerencia unificada de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, se plantea la siguiente hipótesis: si se propone un programa de formación que adiestre al personal y que les permita fortalecer los conocimientos necesarios para cumplir con sus funciones de manera óptima, es probable que el personal de Gerencia unificada de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, se adapten a los cambios organizacionales, generando un desempeño laboral más eficiente. Por lo tanto, emergen las siguientes preguntas:

¿Cuáles formaciones acordes a su cargo han realizado los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión en su vida laboral en PDVSA?

¿Cuáles son las necesidades de formación que posee cada trabajador de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, contempladas en su Plan Anual de Formación del año 2021?

¿Qué nivel de importancia tiene para los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión su formación y desarrollo de carrera en la actualidad?

¿Cuáles aspectos del cambio organizacional intervienen en la formación de los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión en la actualidad?

¿Cómo se establece un programa de formación que se adapte a los cambios organizacionales y mejore el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión?

## **Objetivos**

### Objetivo General

Analizar la influencia del cambio organizacional en el proceso de formación de los trabajadores de la gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, 2021.

### Objetivos Específicos

Caracterizar las formaciones que han realizado los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión acorde al cargo que ocupa en PDVSA.

Evaluar las necesidades de formación que posee la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión por cada área de formación, contempladas en su Plan Anual de Formación del año 2021.

Evaluar el nivel de importancia que tiene para los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión su formación y capacitación.

Identificar los aspectos del cambio organizacional que en la actualidad intervienen en la formación de los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

Proponer un programa de formación que permita un desempeño laboral más eficiente a los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

### **Delimitación y limitantes previsibles**

La investigación está dirigida hacia el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, se realizará un análisis de la situación actual en relación a las causas de las necesidades de formación y la propuesta de un programa de formación que permita un desempeño laboral más eficiente en el personal.

Esta se realizará en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión siendo esta una organización de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental que es un proyecto de explotación de hidrocarburos en aguas profundas, del cual no se tiene experiencia en materia de producción, lo cual representa un escenario organizacional totalmente nuevo para esta corporación, por lo cual no se tiene referencia a manera de comparar la problemática objeto de estudio.

El trabajar con un cuestionario los resultados dependerán de la honestidad y sinceridad de encuestado al responderla.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La indagación de antecedentes en las literaturas y en las distintas fuentes documentales, entre otras, permite identificar dos (2) trabajos, que sirven de guía para la investigación.

#### **Antecedentes**

Con el fin de orientar el marco teórico de esta investigación, se requirió consultar varios trabajos de investigación en relación al tema, entre los que destacan los realizados por:

Ramírez (2017). "Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima". Trabajo de grado para optar al título de Magíster. Describe que la gestión del cambio puede generar resultados satisfactorios o insatisfactorio en materia de gestión del talento humano, tal es el caso del desempeño laboral, el cual está relacionado en gran medida con el proceso de formación del recurso humano, es decir, el personal requiere adiestramiento y capacitación para mejorar su desempeño laboral.

Al igual que esta investigación, el trabajo actual busca analizar los niveles de capacitación del personal de la Gerencia unificada de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera y la necesidad de cubrir las brechas de formación para mejorar el desempeño laboral y apalancar los cambios organizacionales que surjan.

Delgado (2017). "Plan de Capacitación y la relación con el desempeño de los trabajadores operativos de la UGEL 01, 2015". Tesis de Maestría. La misma fue de tipo descriptiva y de campo; donde los resultados de la investigación demostraron que, mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la UGEL N° 1 mejoró.

A tal efecto, ambos estudios se relacionan, pues, tratan sobre la importancia de la capacitación del personal y la actualización de los conocimientos para enfrentar los cambios, adaptarse a nuevas tecnologías de vanguardia y por ende mejorar su desempeño laboral.

Rodríguez (2015). "Programa de Capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. caso: Servicio Autónomo Instituto de

Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. La investigación es cuantitativa y no experimental. Determina en su conclusión que las organizaciones pueden apoyarse en la formulación de un programa de capacitación para contar con una herramienta que gestione estratégicamente las competencias, no solo para disponer de un personal altamente calificado, sino también para alcanzar un mejor desempeño organizacional.

En razón de este estudio la semejanza encontrada es que ambos tratan sobre la capacitación del personal, esta es de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que a través de ella se puede lograr un mejor desempeño laboral de parte del trabajador. En este caso el personal de la Gerencia Unificada de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental no tiene actualizado sus planes de formación, por lo tanto, es necesario elevar esos niveles de conocimientos, capacidades, destrezas y habilidades indispensables para cumplir a cabalidad con las funciones asociadas a cada puesto de trabajo; que permitan el normal desarrollo de las actividades laborales y la adaptación a los cambios organizacionales.

### **Referentes Teóricos**

Las bases teóricas "implican un desarrollo de los conceptos y proporciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado". Arias Fideas (2012, p.19).

### **Cambio Organizacional**

El cambio organizacional es el proceso de modificar la manera actual en que se hacen las actividades dentro de la empresa con la intención de mejorar su eficiencia; es el conjunto de personas y actividades, que requieren un largo período de tiempo para que las personas afectadas por estos cambios aprendan las nuevas tareas, relaciones y procesos a ejecutar.

Según Chiavenato, Idalberto (2008) define el cambio organizacional como "la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento por una organización" (p 640). Lo que quiere decir que el entorno general que envuelve las organizaciones es demasiado activo y les demanda una gran capacidad de transformación para mantenerse en supervivencia.

## **Gestión del Cambio Organizacional**

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) establecen que la gestión del cambio organizacional no se enfoca en qué tiene que ser cambiado, sino en cómo la solución es implementada. En este sentido tenemos que la gestión del cambio en una organización consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma en la organización.

### **Importancia de la Gestión del Cambio organizacional**

El cambio organizacional es de suma importancia con respecto al futuro económico actual de cualquier organización. Al respecto Stephen (1999) nos comenta que las organizaciones deben tomar en cuenta que el mundo cada vez más las empuja a realizar avances en materia tecnológica y medios de producción, para que se inserten en el mercado internacional. La competitividad, la globalización, las relaciones laborales, el sistema de producción, la economía emergente son algunos indicadores de que una nueva cultura está presente.

En vista de todos los nuevos retos que se están presentando, es necesaria la implementación de una estrategia organizacional que vaya de la mano con los cambios del entorno. Es por ello que se recomienda, en la medida de lo posible estar siempre preparado para los cambios organizacionales.

### **Fuerzas de Cambio**

Las organizaciones se ven afectadas por fuerzas tanto externas como internas, las cuales a su vez producen las necesidades de cambio. Por su parte Chiavenato, Idalberto (2009) señala que, "El proceso del cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización" (89). Por tanto, si se han de producir cambios organizacionales, interesa identificar en primer lugar los factores que los motivan.

### **Fuerzas Externas**

Robbins y Decenzo (2002), expresan que: "Son fuerzas que actúan fuera de la organización y crean la necesidad de cambio dentro de ésta" (p.231). En razón de esto, se puede considerar que, ante estas fuerzas, existe poco control por parte de la gerencia de una organización, las que impulsan estos cambios desde afuera son: crisis económicas, avances tecnológicos, al ambiente competitivo, cambios gubernamentales y sociales.

## **Fuerzas Internas**

Robbins y Decenzo (2002), de igual manera explican que. "las fuerzas internas se ven impulsadas por las fuerzas externas para que cambie la organización" (p.232). Lo que quiere decir que las fuerzas internas están dentro de la organización, principalmente en sus operaciones, como: la estructura, los productos y servicios, los procesos y las personas.

## **El Cambio Organizacional planeado**

En relación a esta definición Robbins y Judge (2013), ponen de manifiesto que es conveniente las actividades del cambio que son proactivas y que tienen un propósito, orientada al logro de metas, para mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente y tratar de cambiar el comportamiento de los empleados. Por lo tanto, se tiene que es un conjunto de actividades que son establecidas intencionalmente para el cambio en la organización, las cuales están organizadas y orientadas hacia el logro de alguna meta.

Las premisas básicas de este tipo de cambio fueron introducidas por el Psicólogo Kurt Lewin en la década de los años 40, quien afirmaba (citado en Robbins y Judge 2013; Carrasco 2018) el cambio exitoso en las organizaciones debía seguir una ruta de tres etapas, y plantea el modelo de cambio planeado, conocido como el Modelo de Cambio de Lewin:

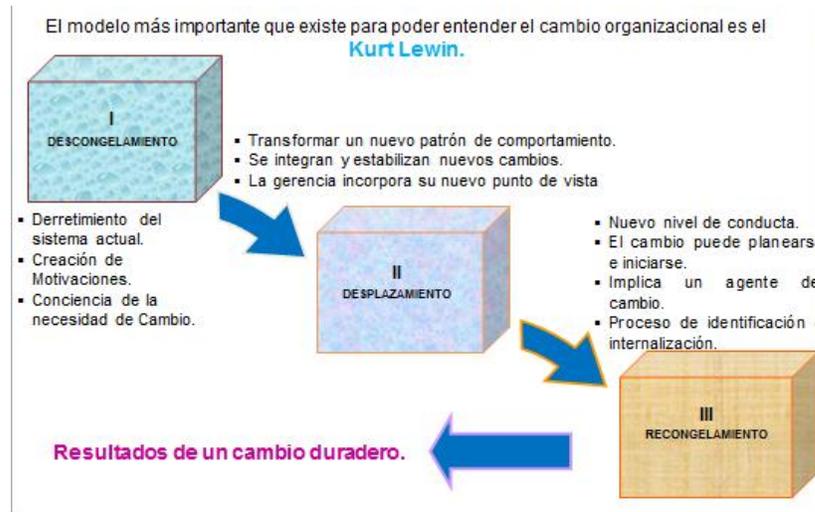
## **Modelo de Lewin**

Consiste de tres pasos que sirven para pasar de un estado inicial indeseado a una situación futura esperada. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar a un nuevo nivel de comportamiento y recongelar en su nuevo nivel. Ver imagen 1.

**Descongelar:** implica tornar tan obvia la necesidad de cambio del individuo, del grupo o de la organización y poder fácilmente verla y aceptarla. Cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.

**Cambiar:** implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma y el cambio se haga permanente.



*Imagen 1. Modelo de Cambio de Lewin.*

## Capacitación de Personal

Chiavenato (2006) la define “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (p.84). Lo que da a entender, que la capacitación no sólo aborda la enseñanza de aquellos aspectos técnicos relativos al desempeño de los trabajadores, sino también a fortalecer su capacidad mental y adaptarse a las circunstancias que se presenten y poder dar respuesta de manera eficiente.

## Tipos de Capacitación de Personal

Existen diferentes tipos de capacitación de acuerdo con el entorno en que se dé y el capacitador. Al respecto Dessler (2003), nos explica algunos tipos de capacitación:

**Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales.

Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

### **Importancia de la Capacitación de Personal**

En virtud de lo antes visto tenemos que la capacitación de personal busca actualizar los conocimientos, habilidades y herramientas de los trabajadores para que garanticen una máxima eficiencia, por lo tanto, es de suma importancia para el desarrollo personal y profesional de los mismos, emplear la capacitación como una estrategia para aumentar la eficiencia. De manera similar lo plantea Mondy (2010). "Es claro que la capacitación no es tan sólo un aspecto agradable que se puede brindar a los empleados. Más bien, son un recurso estratégico, un recurso que las empresas deben aprovechar para dar energía a sus organizaciones." (p.199).

## **Beneficios de la Capacitación de Personal**

En cuanto a los beneficios o ventajas que ocasiona la capacitación de personal Chiavenato (2006) considera que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

## **Beneficios a las organizaciones**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

## **Beneficios al personal**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

En este sentido queda claro que las organizaciones debe tener en cuenta la capacitación para la renovación de los conocimientos, a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su área, dado que al propiciarse un desarrollo y actualización continua de las capacidades conceptuales, técnicas y humanas, el personal siente mayor seguridad y confianza al ejecutar las labores, minimizando los posibles errores y, por ende se obtiene un mejor rendimiento que se traduce en mayores niveles de productividad y rentabilidad.

### **Factores que influyen en la Capacitación de Personal**

La capacitación del personal puede concebirse como la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones para disponer de una herramienta que fomente equipos de trabajo especializados, productivos y con un alto desempeño laboral, sin embargo, muchas veces, este proceso de formación y de aprendizaje se ve afectado por diversos aspectos; Wayne (2010) nos plantea que existen numerosos factores que influyen en la capacitación y que, a la vez, se ven influidos por éstos, los cuales se mencionan a continuación:

#### **Apoyo de la alta administración**

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

#### **Avances tecnológicos**

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación que la tecnología. La tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

#### **Complejidad del mundo**

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización. En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.

## **Estilos de aprendizaje**

Aunque todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña. Además, el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación no es la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno.

## **Otras funciones de recursos humanos**

El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo.

## **Proceso de la Capacitación de Personal**

La organización debe evaluar en forma continua la capacitación para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido Wayne (2010) nos presenta cinco etapas que conforman el proceso de Capacitación de Personal:

### **Determinar las necesidades de capacitación**

El primer paso en el proceso de capacitación es determinar las necesidades específicas en esas áreas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

### **Establecer objetivos específicos de capacitación**

La capacitación debe tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación sería imposible. Considere objetivos para un programa de capacitación que implique cumplir con un trabajo:

### **Seleccionar métodos de capacitación**

Aunque una cantidad creciente de capacitación tiene lugar en el puesto de trabajo en el momento en el que el empleado necesita la capacitación, muchos programas tienen lugar lejos del ambiente del trabajo. Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación combinada.

## **Implantar programas de capacitación**

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Es importante mantener registros de capacitación, que indiquen qué tan bien se desempeñan los empleados durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos de la medición de la eficacia del programa.

## **Evaluar programas de capacitación**

Los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión. Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros.

Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación.

## **Referentes empíricos**

Las bases legales, se evidencia la importancia desde el punto de vista legal que tiene el proceso de formación no solo para poder afrontar los cambios organizacionales, sino también para que el talento humano sea cada día el recurso más preparado y actualizado en nuevas técnicas y procedimiento que le permitan manejar de manera eficiente y efectiva los cambio que puedan afectar sus labores cotidianas.

## **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión

latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

### **Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadoras**

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

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y

trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de investigación**

Se realizó una investigación de campo, “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (Arias, 2006:31), ya que la información o datos primarios fueron suministrados directamente por el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión en su realidad.

#### **Nivel de investigación**

La investigación fue de naturaleza descriptiva, ya que se ampliaron los conocimientos acerca de la realidad estudiada, En este sentido Sabino (1986).

“La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

Tomando en cuenta que se seleccionó una serie de componentes del fenómeno a investigar y se recolectó información sobre cada uno de ellos, para así describir la influencia del cambio organizacional en el proceso de formación de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera Oriental, Año 2021, generando conclusiones y recomendaciones, que aportaron información precisa y clara sobre el tema de investigado.

En esta sección se describe la estrategia, en la cual se apoya el investigador para responder el problema planteado. El diseño de esta investigación es campo que según Arias F. (2006) se define como: “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.27).

Esto significa que se basó en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiendo al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. De igual forma, la investigación se apoyó en la

investigación documental definida Arias F (2006): “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.83) Por lo tanto se revisó material bibliográfico, específicamente sobre desempeño laboral.

### **Población**

La población objeto de estudio está localizada geográficamente en Cumaná, estado Sucre. En lo específico, la población total del estudio fue todo el personal de Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, cuya población está compuesta por veinte (20) trabajadores y trabajadoras, ya que representan al hecho mismo del fenómeno que se ocasiona en el área estudiada. Cabe destacar que se conoce el número de sujetos que fueron encuestado. Por lo tanto, es una población finita en este sentido Arias F. (2006) "es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador" (p.81).

### **Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica a utilizada fue un cuestionario el cual se elaboró, para apreciar la opinión de los mismos Esto motivado a que la fuente de origen de los datos es primaria, como lo plantea, Ballestrini (2001). “la fuente primaria, debido a que los datos son reunidos y utilizados por el investigador a partir de la observación directa de la realidad objeto de estudio”. (146).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para la recolección de información, se apoya en lo propuesto por Arias (2006), al definir que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Desatacando que su operacionalidad de las variables y definidos los indicadores, se selecciona la técnica de recolección de datos.

Visto de esta forma, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Para efectos de este trabajo específico se aplican un solo cuestionario. El cuestionario, tal como lo aseveran Hernández, Fernández y Baptista (2010), diciendo que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Por esta razón, estos cuestionarios deben precisar información clara en cuanto a los objetivos de la investigación.

Así mismo, el cuestionario fue elaborado con sus respectivas instrucciones para su correcto llenado, el cual podría contar de diecinueve (19) ítems, cuatro (3)

dimensiones y cinco (5) categoría de respuesta. En este mismo orden de idea Hernández, Fernández y Baptista (1994), afirma que “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Es por ello, que el cuestionario se someterá a una validez de contenido por el procedimiento “juicio de expertos” compuesto por el tutor de la tesis, especialista y dos expertos de gran experiencia en investigación, metodología, contenido y confiabilidad, el área inherente al problema que se estudia a quien se le hará llegar los Objetivos de la Investigación, cuadro de la operacionalización de la variable y el cuestionario.

#### **Técnicas de la presentación de los datos:**

Los datos obtenidos a través del cuestionario, se organizaron en las formas que sugiere Ballestrini (2001) “escrita y gráfica”. Los resultados se presentaron en resumen donde se detalla cada categoría de respuesta según lo expuesto en este trabajo de investigación.

#### **Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.**

Según Sabino (2002), “finalizada la tarea de recolección, el investigador quedará en posesión de cierta información, la cual debe ser organizada para su posterior análisis” (p.69). El autor dice que luego de la recolección de datos mediante las técnicas anteriormente expuestas, los mismos se ordenaron, clasificaron y finalmente se registraron, constituyéndose cuadros estadísticos, tablas, gráficos ilustrativos, etc. Y a partir de ellos se obtuvieron conclusiones para tomar decisiones correctas en los lineamientos del proyecto.

## Operación de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
FORMACIÓN O CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA EXPERIENCIA LABORAL  CURSOS Y TALLERES REALIZADOS  NECESIDADES DE FORMACIÓN	TÍTULO OBTENIDO ESTUDIOS DE POST GRADO REALIZADOS AÑOS DE SERVICIO EN EL ÁREA  HORAS HOMBRE DE FORMACIÓN  CANTIDAD DE FORMACIÓN REALIZADAS FORMACIONES PLANIFICADAS EN EL PLAN DE FORMACIÓN ANUAL FORMACIONES EJECUTADAS ATENDIENDO EL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN
CAMBIO ORGANIZACIONAL	ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	<b>A NIVEL INDIVIDUAL</b> DESPLAZAMIENTO. FIJACIÓN. RESIGNACIÓN, APATÍA Y ABURRIMIENTO NEGATIVISMO. PROYECCIÓN. SENSIBILIDAD EXCESIVA TENDENCIA A EXAGERAR LOS PROBLEMAS Y A CONCENTRARSE EN LOS FACTORES NEGATIVOS INHIBICIÓN DE LA CAPACIDAD PARA CONCENTRARSE EN EL PROCESO DE TRABAJO. <b>A NIVEL GRUPAL</b> AUMENTO SIGNIFICATIVO DEL FENÓMENO DEL RUMOR. SURGIMIENTO DEL FENÓMENO DE SOBREVIVIENTE. ALTERACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. TENDENCIA CRECIENTE A AFECTAR NEGATIVAMENTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. APARICIÓN DEL ESTRÉS LABORAL.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos recolectados permitieron realizar el análisis estadístico de la información obtenida, estableciendo la frecuencia asociada a cada respuesta agrupándolas por indicador, enmarcadas en las respectivas dimensiones estudiadas; adicionalmente la confiabilidad del instrumento obtuvo un valor de 92,1%.

Al observar el resultado obtenido del cálculo del coeficiente de confiabilidad, arrojó un valor próximo al 100% estableciendo una alta confiabilidad del instrumento empleado para la recolección de la información.

#### Presentación de Resultados

Seguidamente se presenta la información obtenida y distribuidas en los formularios llenados por la población de estudio, organizándose de manera general en el grafico N° 1.



En relación a los niveles de autoridad tenemos, que del total de los encuestados el 50% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en conocer las políticas de formación de PDVSA Costa afuera, un 11% se sienten indecisos o no

recuerda si leyó o le fueron indicadas las políticas de formación y solo el 39% dice no conocer las políticas de formación de la organización por lo que se puede deducir que la organización ha difundido sus políticas de formación al personal de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, sin embargo la organización debe promover una mayor divulgación de las políticas de formación.

Al considerar las respuestas en relación a si piensan que en la organización no se le da el suficiente valor al proceso de capacitación del personal, el 85% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo y solo un 15% no está de acuerdo, por lo que se puede inferir que la empresa no le da el suficiente valor al proceso de formación de su talento humano.

Al preguntarles si conocen el manual de normas y procedimientos para la formación de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental el 50% de los encuestados expresan conocer dichas normas y procedimientos de formación, un 15% se encuentra indeciso o no recuerda haber leído las normas y procedimientos y solo el 35% no está de acuerdo, por lo que se puede deducir que la organización ha difundido el manual de normas y procedimientos para la formación al personal de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, sin embargo la organización debe considerar una mayor difusión de dichas normas.

Los valores obtenidos en cuanto a si los gerentes tomadores de decisiones le dan importancia al proceso de formación del talento humano de acuerdo a lo establecido en el manual de formación, el 70% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, un 10% no están seguro si los gerentes saben la importancia del proceso de formación y solo un 20% no creen que los gerentes le den importancia a la formación del personal, por lo que se puede evidenciar que el nivel gerencial de la organización si le dan importancia al proceso de formación del talento humano para el buen desempeño de las funciones asignadas a su personal, por lo que podemos decir como lo plantea Mondy (2010). "Es claro que la capacitación no es tan sólo un aspecto agradable que se puede brindar a los empleados. Más bien, son un recurso estratégico, un recurso que las empresas deben aprovechar para dar energía a sus organizaciones." (p.199).

### Formación del Talento Humano

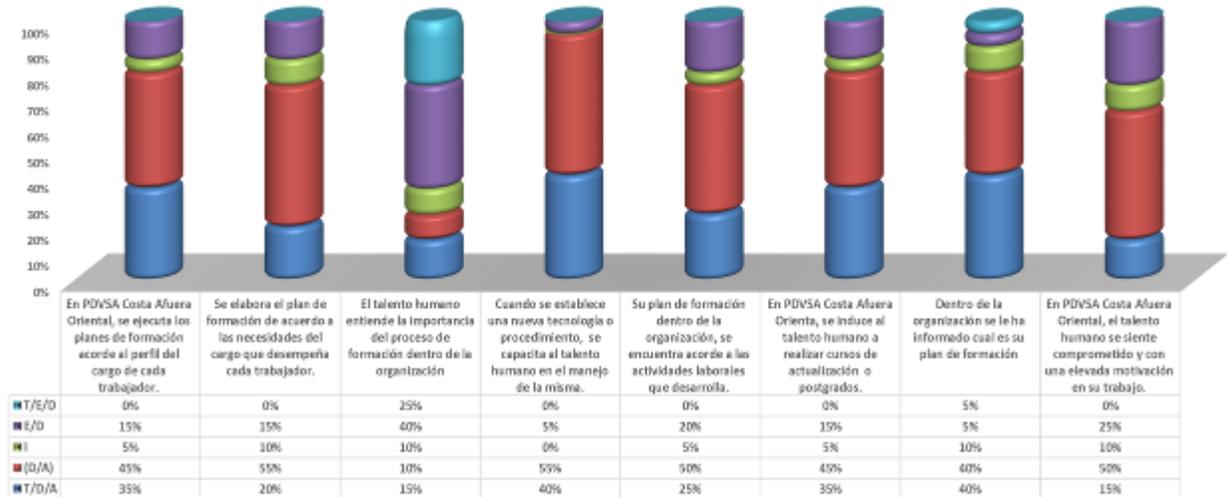


Gráfico 2 Formación del Talento Humano.

En relación a los hallazgos de la formación del talento humano, tenemos que del total de encuestados el 80% considera que la empresa si ejecuta sus planes de formación acorde al perfil del cargo del trabajador, un 5% no está seguro o indeciso y solo un 15% considera no estar de acuerdo por lo que se puede inferir que la empresa toma en cuenta el perfil del cargo a desempeñar al momento de ejecutar sus planes de formación, garantizando de esta manera que el trabajador pueda realizar sus actividades con los conocimientos necesarios a su cargo.

En cuanto, si se elabora el plan de formación de acuerdo a las necesidades del cargo que desempeña cada trabajador el 75% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, un 10% está indeciso o no sabe si el plan de formación se elabora de acuerdo al cargo y solo el 15% considera no estar de acuerdo, por lo que se puede deducir que la empresa planifica sus programas de formación tomando en cuenta las necesidades del cargo de cada trabajador como lo dice Solé y Mirabet (1997) “Un Plan de Formación es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. El Plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: El público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación” (p33) al igual que Chiavenato (2011), la determinación de las necesidades de la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, es decir, el administrador de línea

es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. (p. 329).

Al preguntarles si el talento humano entiende la importancia del proceso de formación dentro de la organización el 65% no valora la importancia del proceso de formación dentro de la empresa aun cuando conocen las políticas de formación de la empresa, el 10% comento al respecto estar indeciso o no querer comentar en el tema y solo 25% entiende y valora la importancia del proceso de formación, por lo que se pudiera inferir que aun cuando el personal está informado sobre los procesos de formación solo una pequeña parte de la población encuestada esta consiente sobre la importancia que tiene la formación en su desempeño laboral.

Al considerar las respuestas de acuerdo 55% y totalmente de acuerdo 40% en relación a la capacitación del talento humano cuando se establece una nueva tecnología o procedimiento en el manejo del mismo, se concluye que un 95% de la población percibe que la organización forma a su personal para el buen manejo de las nuevas herramientas tecnológicas, en contraste con el 5% de las respuestas en desacuerdo. De acuerdo a estos resultados, se puede evidenciar una fortaleza para el buen desempeño de las actividades asociadas a nuevos procedimientos administrativos u operaciones.

Lo valores obtenidos en relación a si su plan de formación dentro de la organización, se encuentra acorde a las actividades laborales que desarrolla, el 75% de los encuestados considera que el plan de formación asociado a su perfil laboral está acorde para poder desarrollar todas las actividades o responsabilidades asociada a su cargo, un 5% se encuentra indeciso o no sabe si el plan de formación está conforme a su cargo y solo un 20% considera que su plan de formación no está conforme al cargo que desempeña, tomando en cuenta lo dicho por Aguilar (2004), "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, lo cual está orientada a innovar en los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del empleado". (p. 25), podemos inferir que los planes de formación de los trabajadores de esta organización, están enmarcados de acuerdo al perfil del cargo que desempeña cada trabajador.

En relación a la interrogante, si en la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, se induce al talento humano a realizar cursos de actualización o postgrados el 80% de la población encuestada considera estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que la empresa apoya en la realización de estudios de 4to nivel o cursos de actualización, el 5% no sabe o se encuentra indeciso para responder de manera afirmativa o negativa sobre el tema y solo un

15% no está de acuerdo, por lo que podríamos deducir de estos resultados que la empresa apoya el desarrollo formativo de sus trabajadores al incentivarlo a realizar estudios de 4to nivel o cursos especializados que le permitan potenciar sus capacidades, mejorando su desempeño dentro de la empresa viéndose esta fortalecida al contar con profesionales con un mayor grado de conocimiento y que estos a su vez puedan ser la generación de relevo dentro de la organización.

En referencia a los hallazgos de si dentro de la organización se le ha informado cuál es su plan de formación el 80% de los encuestado considera que la empresa informa sobre plan de formación acorde a su cargo lo cual le permite saber al trabajador cuales son las acciones de formación necesarias para poder realizar de manera eficiente y eficaz las actividades inherentes a su cargo, un 10% dijo estar indeciso o recordar si se le había solicitado su plan de formación y un 10% indico que la empresa no le ha informado sobre cuál era el plan de formación acorde al perfil que desempeña, sin embargo podemos inferir que la organización ha sabido difundir a sus trabajadores sus planes de formación asociadas a su cargo.

En relación si en la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, el talento humano se siente comprometido y con una elevada motivación en su trabajo el 65% de los encuestado consideran que se sienten comprometido con la organización y poseen un elevado nivel de motivación por lo que podríamos decir que PDVSA cuenta con un talento humano identificado con la organización y un alto sentido de pertenencia, un 10% se encuentra indeciso sobre su compromiso y el nivel de motivación que podría tener, quedado solo un 25% que considera no tener ningún compromiso con la organización o un nivel de motivación, lo que nos permite inferir con estos resultados que la población encuestada en su mayoría se sienten comprometidos con la institución a la que pertenecen o bien sea por la necesidad de su trabajo, o porque consideran que necesitan el mismo, por lo tanto, la organización debe mantener la motivación necesaria, considerando estos niveles de compromiso una fortaleza.

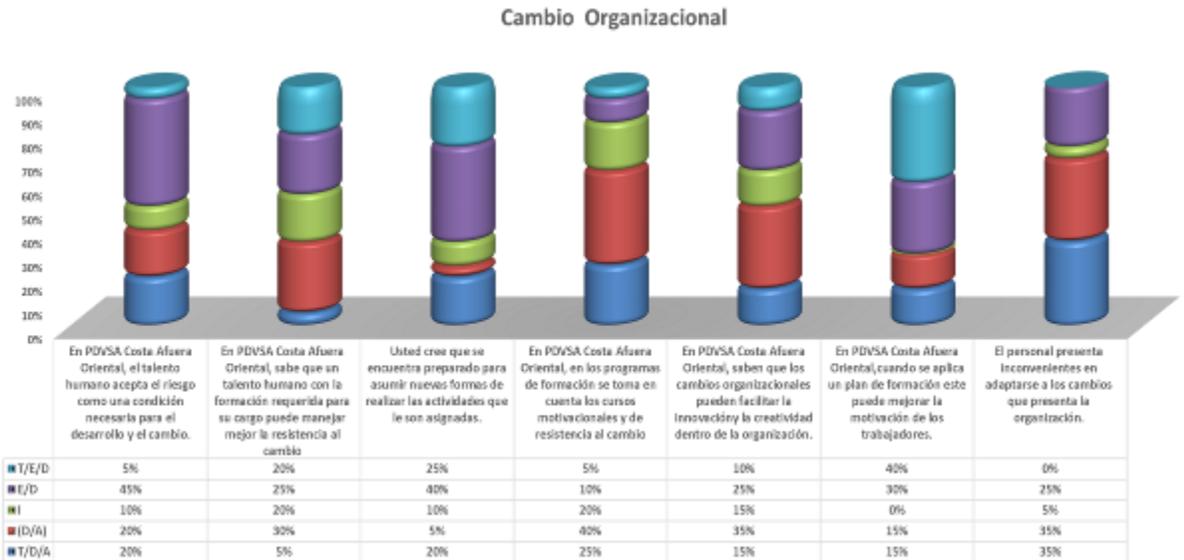


Gráfico 3 Cambio Organizacional.

En relación a los hallazgos del Cambio Organizacional, encontramos que el 50% de la población encuestada considera que en la empresa el talento humano no acepta el riesgo, como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio, el 10% indeciso y el 40% si manifestó estar de acuerdo, lo que nos permite deducir, que el personal en su mayoría considera la formación como la mejor condición para enfrentar el desarrollo y el cambio y no los riesgos.

En cuanto, si la empresa está consciente de que el talento humano con la formación requerida para su cargo puede manejar mejor la resistencia al cambio, el 35% del personal encuestado está de acuerdo, el 20% indeciso y el 45% no está de acuerdo de que la empresa considere la formación requerida para el cargo de su talento humano, de lo que podemos inferir que la empresa no facilita a su personal la formación necesaria y requerida para enfrentar los cambios y el mejor desempeño de sus actividades, ya que no lo consideran necesario.

Al preguntarles si se encuentran preparados para asumir nuevas formas de realizar las actividades que le son asignadas, el 45% manifestó no estar de acuerdo, 20% indeciso y el 35% manifestó estar de acuerdo, por lo tanto, se puede deducir que el personal carece de actualización en sus planes de formación al estar conscientes de no tener la capacidad en estos momentos para los cambios en las actividades que le son asignadas.

Al considerar las respuestas de acuerdo 40% y totalmente de acuerdo 25% en relación si la empresa considera los cursos motivacionales y de resistencia al cambio, se concluye que un 65% de la población está consciente que la

organización considera los cursos motivacionales y de resistencia al cambio, en contraste con el 20% indeciso y un 15% de las respuestas en desacuerdo. De estos resultados, se puede inferir que el personal recibe capacitación de crecimiento personal, lo que significa una fortaleza para el buen desenvolvimiento y desempeño de las actividades.

En relación a la interrogante, si en la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, saben que los cambios organizacionales pueden facilitar la innovación y la creatividad, el 50% de la población encuestada considera estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 15% no sabe o se encuentra indeciso para responder de manera afirmativa o negativa sobre el tema y solo un 25% no está de acuerdo, por lo que podríamos deducir de estos resultados que la empresa esta consiente de la importancia de los cambios organizacionales, por lo tanto, debe promover la capacitación actualizada y considerar las nuevas tecnologías, para facilitar la innovación y la creatividad en su personal.

En referencia a los hallazgos de si en la organización cuando se aplica un plan de formación mejora la motivación de sus trabajadores, del total encuestados el 70% manifestó no estar de acuerdo en contraste con el 30% que manifestó estar de acuerdo, lo que nos permite concluir que la mayoría del personal percibe que es necesario un plan de formación asociado al cargo, que le permita al trabajador en general asumir el desarrollo y los cambios organizacionales, generando a su vez mejoras en su motivación.

En relación a si el personal presenta inconvenientes al adaptarse a los cambios que presenta la organización, los hallazgos demuestran que el 70% de los trabajadores encuestados manifiestan estar de acuerdo, un 5% se encuentra indeciso y solo un 25% en desacuerdo, se denota en estos resultados la falta de formación actualizada, formación en base a nuevas tecnologías, que les brinde la oportunidad de capacitarse para asumir los cambios que presente la organización, en este sentido, la empresa debe fomentar la mejora y actualización de sus planes de formación.

Necesidades de formación que posee la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión por cada área de formación, contempladas en su Plan Anual de Formación del año 2021.

La encuesta realizada permitió determinar que las necesidades de formación que requiere el personal perteneciente a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, en Cumaná con respecto a las áreas de formación, contempladas en su Plan Anual de Formación del año

2021, cumple con los requerimientos establecidos al cargo que desempeña, según las respuestas del personal, sin embargo, una parte de los encuestados considera que el plan no cumple con la formación necesaria para el cargo que desempeñan dando la posibilidad a realizar mejoras a la elaboración del plan de formación de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión que pueda abarcar la totalidad de las necesidades del personal adscrito a la gerencia.

### **Nivel de importancia que tiene para los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión su formación y capacitación.**

La información recabada en las encuestas, permitió determinar que el personal no valora la importancia del plan de formación, lo que lleva a deducir que el nivel de divulgación por parte de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental sobre los planes de formación no están siendo efectivos o aun cuando se imparten los procesos de formación acorde al perfil del cargo no cumplen con las expectativas esperada por parte del trabajador, por lo que pudiéramos inferir que los contenidos de los cursos no están cubriendo la totalidad de la formación requerida o los mismo no están acorde a las necesidades actuales de formación, surgiendo la necesidad de revisar dicho plan con el fin de evaluar el contenido de la acción de formación y que el mismo esté acorde al perfil del cargo que desempeña cada trabajador.

### **Aspectos del cambio organizacional que en la actualidad intervienen en la formación de los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.**

De acuerdo a la información suministrada por el personal entrevistado de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión manifestaron que los cambios organizacionales internos, que influyen actualmente en la gerencia están enfocados en la transferencia de la Dirección de Costa Afuera a la filial de PDVSA Gas, lo que conlleva a una revisión de la estructura organizacional existente para ver si esta cumple con los parámetros de la filial o si debe ser adaptada a la estructura organizacional de dicha filial. En cuanto a los cambios externos expresaron que la pandemia decretada por el COVID-19 ha cambiado la forma habitual de trabajo debido principalmente al distanciamiento social, afectando no solo las actividades rutinarias de trabajo, sino lo referente a los planes de formación planteado para el año en estudio.

### **Programa de formación que permita un desempeño laboral más eficiente a los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.**

Como parte de poder contar con un plan de formación adaptado a la realidad generada por los cambios organizacionales que se están dando en la

Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental y tomando en cuenta lo expresado por los trabajadores entrevistado durante el estudio de campo este debería ser participativo con el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión con el fin de identificar las necesidades de formación que requiere cada trabajador no solo en el aspecto técnico, sino también el emocional y de otros ámbitos generales que puedan fortalecer su capacidad laborar de acuerdo al cargo que desempeñan, de igual manera este debe ser revisado y avalado por la línea supervisaría y gerencial garantizado que este pueda cumplir con el desarrollo de carrera de cada trabajador.

## Propuesta

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, y darle respuesta a cada uno de los objetivos específicos, se propone elaborar un plan de formación adaptado a los cambios organizacionales de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión Cumaná Estado Sucre 2022, de acuerdo a las necesidades individuales de cada trabajador y en relación a su perfil de cargo, considerando los siguientes aspectos:

### Técnico profesional y de Apoyo

- ✓ Herramientas Ofimáticas (Word, Excel y PowerPoint)
- ✓ Planificación Estratégica
- ✓ Desarrollo de Indicadores de Gestión
- ✓ Evaluaciones Económicas
- ✓ Gerencia de Proyectos
- ✓ Elaboración de Modelos de Negocios, entre otros

### Desarrollo personal

- ✓ Motivación al Logro
- ✓ Inteligencia Emocional
- ✓ Comunicación Efectiva, entre otros

### Desarrollo organizacional.

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Desarrollo Organizacional

- ✓ Programación Neurolingüística
- ✓ Coaching Empresarial
- ✓ Liderazgo y Manejo de Conflicto, entre otros

Realizar revisión de los perfiles de cargo de cada uno de los trabajadores, junto con la unidad de formación de Recursos Humano para identificar las acciones de formación requerida de acuerdo al cargo que desempeña cada trabajador y conciliarla con las indicadas por el trabajador.

Se plantea llevar un control y seguimiento al plan de formación con el fin de cerrar brechas en cada uno de los miembros de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, esto en compañía de la unidad de formación de la Gerencia de Recursos Humanos y el Gerente de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental que permita la retroalimentación del proceso y la toma de decisiones que puedan mejorar los niveles de formación de los participantes.

Fomentar aún más el uso de cursos online como método alternativo para la formación del personal a distancia tomando en cuenta el distanciamiento social como medida preventiva para evitar el contagio con COVID-19, así como el uso de las herramientas tecnológicas de comunicación con la que cuenta la empresa.

Gestionar a través de las alianzas interinstitucionales con las universidades realizar curso de componente docente para los facilitadores internos de la empresa esto con el fin que al impartir los conocimientos sea de manera efectiva, garantizado que dichos conocimientos lleguen de manera clara y precisa a los estudiantes.

# Plan de Formación

	AÑO 1															AÑO 2																			
	Gerente de PPyG	Líder de Planificación Estratégica	Analista de Planificación Estratégica	Líder de Seguimiento a Planes	Analista de Seguimiento a Planes	Líder de Control de Gestión	Analista de Control de Gestión	Líder de Presupuesto	Analista de Presupuesto	Líder Evaluación de Activo	Ingeniero de Evaluación Integrada de Recurso	Líder de Desarrollo de Infraestructura	Analista de Desarrollo de Infraestructura	Líder de Evaluaciones Económicas	Analista de Evaluaciones Económicas	Líder de Modelos de Negocios	Analista de Modelos de Negocios	Gerente de PPyG	Líder de Planificación Estratégica	Analista de Planificación Estratégica	Líder de Seguimiento a Planes	Analista de Seguimiento a Planes	Líder de Control de Gestión	Analista de Control de Gestión	Líder de Presupuesto	Analista de Presupuesto	Líder Evaluación de Activo	Ingeniero de Evaluación Integrada de Recurso	Líder de Desarrollo de Infraestructura	Analista de Desarrollo de Infraestructura	Líder de Evaluaciones Económicas	Analista de Evaluaciones Económicas	Líder de Modelos de Negocios	Analista de Modelos de Negocios	
<b>Total Plan de Adiestramiento</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
<b>Técnico profesional y de Apoyo</b>	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Curso de Excel Intermedio		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																		
Curso de Excel Avanzado																			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Planificación, control y administración de proyectos				✓	✓																														
Curso de MS Project											✓	✓							✓		✓														
Curso Modelamiento de Datos con Excel	✓																																		
Curso de SAP Intermedio y Avanzado								✓	✓																										
Curso Sistema de Evaluaciones Económica														✓	✓										✓	✓		✓	✓	✓		✓			
Curso Presupuesto y control de gestión																					✓			✓											
Certificación Project Management Profesional (PMP)														✓					✓																
Cursos técnicos en Perforación Pozos, Rehabilitación y Repletación de Pozos			✓		✓	✓	✓			✓	✓								✓								✓	✓							
Análisis de estados financieros y procesos contables	✓							✓																			✓			✓	✓				
Elaboración y análisis de Indicadores de Gestión														✓					✓																
Planificación estratégica		✓	✓				✓				✓																						✓	✓	
Curso de Inglés		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓				✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓	
<b>Desarrollo personal</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Curso de Inteligencia Emocional	✓																		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Curso de Comunicación Asertiva																			✓			✓	✓	✓					✓						
Curso de Motivación al Logro		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓																
<b>Desarrollo organizacional</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Curso para el Manejo de Conflicto en Equipos de Trabajo																			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Curso de Equipo de Alto Desempeño	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																		

Cada uno de los cursos indicados en el plan de formación permitirá al trabajador de acuerdo a su perfil de cargo pueda recibir los siguientes conocimientos:

✓ Excel Intermedio.

- Aplicación de fórmulas lógicas, búsquedas y referencias, financieras, así como sus combinaciones.
- Definición de nombre de celdas y grupos de celdas.
- Creación de tablas y su uso para la elaboración de bases de datos.
- Formatos condicionales, permitido dar formatos a una celda o grupos de ellas que cumplan una condición permitiendo la creación de Indicadores de Gestión.
- Elaboración de Gráficos Bidimensionales y Tridimensionales, así como sus combinaciones.

✓ Excel Avanzado.

- Elaboración de tablas dinámicas, generar operaciones matemáticas a través de campos y elementos calculados.
- Generar gráficos dinámicos, así como sus combinaciones.
- Generar Macros para la simplificación de tareas repetitivas.
- Elaboración de Formulas matriciales.
- Elaboración de formatos personalizados.
- Análisis de hipótesis.
- Validación de Datos.

✓ Planificación, Control y Administración de Proyecto.

- Esta actividad de formación permitirá afianzar los conocimientos y metodología para la planificación, control y administración de proyectos industriales y no industriales.

✓ MS Project.

- Creación de calendario del proyecto.

- Elaboración de la estructura del proyecto.
  - Creación de recursos y costos del proyecto
  - Creación de hitos.
  - Definir tareas predecesoras de las actividades que conforma proyecto.
  - Mapa de Gantt de seguimiento.
  - Reprogramación de actividades.
  - Generación de reportes de avances del proyecto.
- ✓ Curso Modelamiento de Datos con Excel.
- Elaboración de consultas a bases de datos internas o externa con la herramienta Powerquery.
  - Generación de modelo entidad relación a través de la herramienta Powerpivot.
  - Elaboración de fórmulas a través de las funciones Dax.
  - Creación de tables dinámicas mediante powerpivot.
  - Creación de segmentadores de Datos.
  - Elaboración de Dashboard para el control y seguimientos de los objetivos planteado por la organización de manera gráfica y dinámica.
- ✓ Curso de SAP Intermedio y Avanzado.
- Siendo SAP el sistema de gestión empresarial para el seguimiento y control administrativo este adiestramiento permitirá conocer las transacciones para la revisión del presupuesto aprobado para el año fiscal mediante la comparación de los montos planificados versus el real ejecutado, carga de solicitudes de pedidos (SOLPED) y solicitudes de Materiales (SOLMAT), generación de reportes personalizados, así como su exportación a Excel para la realización de análisis.
- ✓ Curso Sistema de Evaluaciones Económica.

- Manejar las herramientas para realizar los estudios de evaluaciones económicas a las nuevas oportunidades de negocios que se encuentren dentro del plan de negocio de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas permitiendo generar el VPN, TIR y flujo de caja determinando si dicha oportunidad cuenta con la factibilidad financiera para su desarrollo.
- ✓ Curso Presupuesto y control de gestión.
- Conocer la herramientas y metodología para la elaboración del anteproyecto presupuestario, tipo de presupuesto, así como la generación de indicadores para su control y seguimiento.
- ✓ Certificación Project Management Professional (PMP).
- Certificación que garantiza que se tiene conocimientos y experiencia en la gestión de proyectos. emitido por el Instituto de la Gestión de Proyecto de Pensilvania. El cual capacita a los profesionales en gestión de proyecto a desarrollar estrategias de negocio eficientes y a reconocer proyectos clave para una compañía mediante una visión global y estratégica del negocio.
- ✓ Cursos técnicos en Perforación Pozos, Rehabilitación y Recompletación de Pozos.
- Tener los conocimientos sobre los conceptos y procesos llevados a cabo para la reparación y rehabilitación de pozos, así como refrescar o perfeccionar los conocimientos ya adquiridos.
- ✓ Análisis de estados financieros y procesos contables.
- Evaluar la situación actual de los datos financieros de una organización o proyectos mediante la información contable determinado la liquidez y rentabilidad a corto o largo plazo que permita la toma de decisiones referente a situación financiera, la creación de valor agregado, control del flujo de caja y tomar en cuenta posibles inversiones.
- ✓ Elaboración y análisis de Indicadores de Gestión.
- Consiste en elaborar e manera práctica en los principales elementos a tener en cuenta para el diseño, presentación y análisis de indicadores de gestión alineados con los objetivos y

metas de la organización mediante la creación de indicadores o KPI.

✓ Planificación estratégica.

- Comprende en dar a conocer las herramientas que permitan dirigir y planificar de manera integral mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa analizando tanto su ambiente interno como externo para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, elaborando las estrategias mediante el desarrollo de matrices para explotar las fortalezas y oportunidades, mejorar las debilidades y enfrentar las amenazas, así como la regeneración de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en concordancia con la misión y visión de la empresa.

✓ Curso de Inglés.

- Comprende el dominio del idioma inglés tomando en cuenta de que este el idioma estándar universal lo cual permitiría la comunicación con empresas internacionales, así como la lectura y comprensión de libros y manuales técnicos escritos en inglés.

✓ Curso de Inteligencia Emocional.

- En este se aprenderán técnicas y estrategias fundamentales que permitan regular y controlar las emociones, bajo la finalidad de fomentar el crecimiento personal, la posibilidad de afianzar y mejorar las relaciones afectivas y responder de forma adaptativa a los diversos desafíos de la vida diaria.

✓ Curso de Comunicación Asertiva.

- Permitirá comunicarte de manera asertiva expresando las ideas de manera clara, segura y auténtica tanto en tu vida profesional como personal. Se Aprenderán habilidad para tener interacciones eficientes, identificando situaciones en el uso de lenguaje, dominando técnicas para expresar tus ideas, sentimientos y necesidades de forma empática, firme, honesta. Aumenta tu desempeño en el trabajo.

✓ Curso de Motivación al Logro.

- Aprendizaje de técnicas de motivación que permitan fomentar la automotivación y promover y mantener la motivación del equipo de trabajo permitiendo alcanzar los objetivos plantados.
- ✓ Curso para el Manejo de Conflicto en Equipos de Trabajo.
- Se aprenderán a desarrollar técnicas para el manejo y resolución de conflictos en el equipo de trabajo permitiendo solventar las dificultades para completar tareas de manera eficaz, manteniendo un buen ambiente de trabajo, promoviendo un sano desenvolvimiento del equipo para alcanzar las metas planteadas.
- ✓ Curso de Equipo de Alto Desempeño.
- Desarrollar habilidades de liderazgo para impulsar y autogestionar el alto desempeño en los equipos de trabajo, mediante técnicas que permitan generar ventajas competitivas desarrollando habilidades y destreza de cada uno de sus miembros.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Luego del desarrollo de este estudio y previo análisis de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento, se condujo a las siguientes conclusiones:

- La organización ha difundido sus políticas de formación al personal de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental.
- Existe una deficiencia en la divulgación de las políticas de formación de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental.
- La empresa no le da suficiente valor al proceso de formación de su talento humano.
- Los procesos de elaboración del plan formación cumplen con lo establecido en las políticas de la empresa y están acorde al perfil del cargo.
- El talento humano encuestado, en su mayoría se siente comprometido, con una elevada motivación en su trabajo y sentido de pertenencia.
- El personal en su mayoría considera la formación como la mejor condición para enfrentar el desarrollo y el cambio y no los riesgos.
- La empresa no facilita a su personal la formación necesaria y requerida para enfrentar los cambios y el mejor desempeño de sus actividades.
- El personal manifiesta que carece de actualización en sus planes de formación y de no tener la capacidad formativa para los cambios en las actividades que le son asignadas.
- El personal encuestado considera no dar importancia al proceso de formación dentro de la organización.
- El personal manifiesta que la formación no es considerada como proceso motivacional para el trabajador.

## **Recomendaciones**

En relación a las conclusiones antes expuestas, se sugieren las siguientes recomendaciones:

La Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas debe revisar las políticas de divulgación de la información en cuanto a los procesos de formación, de igual manera se debe concientizar a la línea supervisora sobre la importancia de cumplir con el plan de formación, así como la importancia de poder contar con personal actualizados en los procesos o herramientas necesarias para cumplir con sus funciones.

La Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión tiene que realizar el mayor esfuerzo en informar a cada uno de los trabajadores perteneciente a la Gerencia en que consiste el cambio y si este puede generar algún cambio en las funciones que realiza, de igual manera revisar el plan de formación de dicho trabajador y si este cubre con su perfil de acuerdo a la nueva estructura.

Generar una propuesta que permita identificar las necesidades de formación requeridas por cada uno de los trabajadores de la Gerencia De Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, acorde al perfil de cargo de cada uno, permitiendo cerrar brechas de conocimiento o manejo de herramientas necesarias para poder cumplir de manera óptimas a través de un plan de formación acorde a las necesidades de aprendizaje de cada trabajador ajustado a su cargo y que esto a su vez puedan aumentar el nivel de eficiencia y eficacia permitiendo reforzar la motivación del trabajador.

La Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, debe crear estrategias informativas que permitan dar a conocer la importancia que tiene el proceso de formación para sus trabajadores no solo como una manera para adquirir conocimiento para mejorar la eficiencia y la eficacia en cada una de sus actividades, sino también para su desarrollo de carrera dentro de la organización y que esto a su vez motiva al trabajador a seguir creciendo dentro de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Alhama, Alonso y Cuevas (2001) Glosario de Términos. Disponible en: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario\\_administracion/glosario\\_administracion.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario_administracion/glosario_administracion.htm). (Consultado el: 20- 3-2021).

Arias, F. 2006. El proyecto de investigación. 5ª Edición. Editorial Episteme: Venezuela.

Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.. (6ta ed.) Editorial Episteme. Caracas.

Ballestrini M. 2001. Cómo se elabora el proyecto de investigación. 5ª Edición. Editorial BL consultores asociados: Venezuela.

Carrasco, C. (2018). Desarrollo Organizacional y Resistencia al Cambio (D.T.). Tesis de Pregrado. Publicado. Universidad Abierta Interamericana.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).

Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia.

Chiavenato, I. (2009). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México.

Delago, A. (2017). Plan de Capacitación y la Relación con el Desempeño de los Trabajadores Operativos de la UGEL 01, 2015. Tesis de Maestría. Publicado. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.

Dessler, G (2003). Administración de Personal. (8va ed.). Editorial Prentice Hall. México.

Dolan, S. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos, McGraw-Hill, España.

Ley Orgánica del Trabajo (2012) Gaceta Oficial N°6076, Decreto con Rango, Valor y fuerza de la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadores, de fecha 7 de mayo de 2012, Caracas.

Munarriz, E. (2016). Gestión del Talento Humano como estrategia para alcanzar el Cambio Organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú. Tesis de Maestría. Publicado. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Medina, F. (2014). Diseño del Plan de Capacitación en base al Modelo de Retorno de Inversión - ROI - para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013. Tesis de Maestría. Publicado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.

Ontiveros, M. (2009). La Gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el proceso de marketing en el departamento de ventas de SERVIGAS, C.A. De Barquisimeto Estado Lara, 2009. Tesis de Maestría. Publicado. Universidad de Carabobo. Barquisimeto, Lara.

Ramirez, R. (2017). Gestión del Cambio Organizacional y Desempeño Laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017. Tesis de Maestría. Publicado. Universidad César Vallejo. Perú.

Robbins y DeCenzo. (2002). Fundamentos de Administración. 3era Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Robbins y Judge. (2009). Comportamineto Organizacional. 13 Edición. Editorial Perason Prentice Hall. México.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial: Prentice Hall. México.

Rodríguez, G. (2015). Programa de Capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Caso: Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios "Dr. Arnoldo Gabaldon". Tesis de Maestría. Publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula, Carabobo.

Sabino, C. (1986) El proceso de investigación. Caracas: Panapo

Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Wayne, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. Decima pimera edición. Editorial Prentice Hall. México.

Werther, W. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill. México.

# ANEXOS

## Cuestionarios Influencia del Cambio Organizacional en el Proceso de Formación

El presente cuestionario tiene su base en analizar la influencia del cambio organizacional en el proceso de formación de los trabajadores de la gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, 2021, para recoger información de cuál es la situación del problema de estudio, responda con una X de acuerdo a los siguientes criterios: **(T/D/A)** totalmente de acuerdo; **(D/A)** de acuerdo; **(I)** indeciso; **(E/D)** en desacuerdo; **(T/E/D)** totalmente en desacuerdo.

Agradezco altamente su colaboración y anuencia, recalcando el carácter confidencial y estrictamente "ACADÉMICO" de los datos reportados por su persona.

<b>Dimensión: Niveles de autoridad</b>	<b>T/D/A</b>	<b>(D/A);</b>	<b>I</b>	<b>E/D</b>	<b>T/E/D</b>
1. Conoce cuales son las políticas de formación del talento de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental.					
2. Piensa que en la organización no se le da el suficiente valor al proceso de capacitación del personal.					
3. Conoce el manual de nomas y procedimientos para la formación de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental.					
4. Los gerentes tomadores de decisiones le dan importancia al proceso de formación del talento humano de acuerdo a lo establecido en el manual de formación.					
<b>Dimensión: Formación del talento humano</b>	<b>T/D/A</b>	<b>(D/A);</b>	<b>I</b>	<b>E/D</b>	<b>T/E/D</b>
5. Se ejecuta los planes de formación acorde al perfil del cargo de cada trabajador.					
6. Se elabora el plan de formación de acuerdo a las necesidades del cargo que desempeña cada trabajador.					
7. El talento humano entiende la importancia del proceso de formación dentro de la organización					
8. Cuando se establece una nueva tecnología o procedimiento, se capacita al talento humano en el manejo de la misma.					
9. Su plan de formación dentro de la organización, se encuentra acorde a las actividades laborales que desarrolla.					
10. En la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, se induce al talento humano a realizar cursos de actualización o postgrados.					
11. Dentro de la organización se le ha informado cual es su plan de formación					
12. En la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, el talento humano se siente comprometido y con una elevada motivación en su trabajo.					
<b>Dimensión: Cambio organizacional</b>	<b>T/D/A</b>	<b>(D/A);</b>	<b>I</b>	<b>E/D</b>	<b>T/E/D</b>
13. En PDVSA Costa Afuera Oriental, el talento humano acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.					
14. En PDVSA Costa Afuera Oriental, sabe que un talento humano con la formación requerida para su cargo puede manejar mejor la resistencia al cambio					
15. Usted cree que se encuentra preparado para asumir nuevas formas de realizar las actividades que le son asignadas.					
16. En la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, en los programas de formación se toma en cuenta los cursos motivacionales y de resistencia al cambio					
17. En la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, saben que los cambios organizacionales pueden facilitar la innovación y la creatividad dentro de la organización.					
18. En la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, División Oriental, cuando se aplica un plan de formación este puede mejorar la motivación de los trabajadores.					
19. El personal presenta inconvenientes en adaptarse a los cambios que presenta la organización.					

## Cálculo del Coeficiente Alfa Cronbach

ENCUENTAS	PREGUNTAS																			Total	
	Dimensión:	Niveles de autoridad				Dimensión: Formación del talento humano							Dimensión: Cambio organizacional								
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18		P19
E1	2	2	2	2	2	3	4	2	2	1	1	4	3	5	4	3	4	5	2	53	
E2	2	2	1	3	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	47	
E3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	52	
E4	1	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1	2	4	3	4	2	2	5	2	42	
E5	0	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	2	4	3	5	1	2	4	4	40	
E6	1	1	4	1	1	2	4	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	5	1	40	
E7	4	4	2	2	4	4	5	2	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	2	70	
E8	4	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	60	
E9	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	37	
E10	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	2	5	5	3	5	5	2	73	
E11	2	1	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	5	2	2	4	4	56	
E12	1	2	1	3	1	1	1	2	3	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	30	
E13	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	24	
E14	0	2	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	25	
E15	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	29	
E16	4	4	5	4	4	4	3	2	4	3	5	2	5	4	4	5	3	4	1	70	
E17	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	1	47	
E18	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	5	4	57	
E19	5	4	2	2	1	1	5	1	2	2	2	4	4	5	5	3	5	5	4	62	
E20	5	1	4	1	1	2	5	1	1	1	1	2	2	2	4	2	2	5	1	43	
<b>VARIANZA</b>	<b>2,54</b>	<b>0,99</b>	<b>1,56</b>	<b>1,23</b>	<b>1,00</b>	<b>0,86</b>	<b>1,85</b>	<b>0,51</b>	<b>1,06</b>	<b>1,00</b>	<b>1,15</b>	<b>1,05</b>	<b>1,65</b>	<b>1,49</b>	<b>2,05</b>	<b>1,21</b>	<b>1,56</b>	<b>2,23</b>	<b>1,36</b>	<b>211,03</b>	

Sumatoria de las varianzas	26,33
Varianza de la suma de los ítems	211,03
k: Numero de preguntas	20,00

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

**α = 0,9213**

Escala de confiabilidad				
0,00	0,21	0,41	0,61	0,81
0,20	0,41	0,60	0,80	1,00
Muy Baja	Baja	Moderada	Buena	Alta

## Dimensión Nivel de Autoridad

Dimensión:	Niveles de autoridad			
	P1	P2	P3	P4
E1	2	2	2	2
E2	2	2	1	3
E3	3	2	3	2
E4	1	1	4	1
E5	0	1	1	1
E6	1	1	4	1
E7	4	4	2	2
E8	4	2	4	4
E9	1	1	2	2
E10	4	2	5	4
E11	2	1	4	4
E12	1	2	1	3
E13	1	1	2	1
E14	0	2	3	1
E15	1	1	3	1
E16	4	4	5	4
E17	4	2	2	2
E18	3	2	2	2
E19	5	4	2	2
E20	5	1	4	1
<b>VARIANZA</b>	<b>2,54</b>	<b>0,99</b>	<b>1,56</b>	<b>1,23</b>

FRECUENCIAS					
Dimensión:		Niveles de autoridad			
ITEMS	CRITERIOS	P1	P2	P3	P4
1	T/D/A	6	8	3	7
2	(D/A)	3	9	7	7
3	I	2	0	3	2
4	E/D	5	3	5	4
5	T/E/D	2	0	2	0
Varianza		2,64	14,8	3,2	7,6

PORCENTAJES DE LOS INDICADORES					
ITEMS	CRITERIOS	P1	P2	P3	P4
1	T/D/A	33%	40%	15%	35%
2	(D/A)	17%	45%	35%	35%
3	I	11%	0%	15%	10%
4	E/D	28%	15%	25%	20%
5	T/E/D	11%	0%	10%	0%

## Dimensión Formación del Talento Humano

ENCUENTAS		PREGUNTAS							
Dimensión:		Dimensión: Formación del talento humano							
		P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
E1		2	3	4	2	2	1	1	4
E2		2	3	4	2	2	2	3	2
E3		2	2	2	2	4	4	2	2
E4		1	2	4	1	1	1	1	2
E5		1	2	5	1	1	1	1	2
E6		1	2	4	1	2	2	1	2
E7		4	4	5	2	4	4	4	2
E8		2	2	4	2	2	2	2	4
E9		1	1	3	1	2	2	1	2
E10		4	4	5	4	4	4	3	3
E11		2	2	4	2	2	2	2	4
E12		1	1	1	2	3	2	1	3
E13		2	2	1	1	2	1	1	1
E14		3	1	1	1	1	1	2	1
E15		2	2	2	2	1	1	2	1
E16		4	4	3	2	4	3	5	2
E17		2	2	4	2	2	2	2	2
E18		2	2	4	2	2	2	2	4
E19		1	1	5	1	2	2	2	4
E20		1	2	5	1	1	1	1	2
<b>VARIANZA</b>		<b>1,00</b>	<b>0,86</b>	<b>1,85</b>	<b>0,51</b>	<b>1,06</b>	<b>1,00</b>	<b>1,15</b>	<b>1,05</b>

FRECUECIAS									
Dimensión:		Formación del talento humano							
ITEMS	CRITERIOS	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	T/D/A	7	4	3	8	5	7	8	3
2	(D/A)	9	11	2	11	10	9	8	10
3	I	1	2	2	0	1	1	2	2
4	E/D	3	3	8	1	4	3	1	5
5	T/E/D	0	0	5	0	0	0	1	0
<b>Varianza</b>		<b>12</b>	<b>14</b>	<b>5,2</b>	<b>21,2</b>	<b>12,4</b>	<b>12</b>	<b>10,8</b>	<b>11,6</b>

PORCENTAJES DE LOS INDICADORES									
ITEMS	CRITERIOS	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	T/D/A	35%	20%	15%	40%	25%	35%	40%	15%
2	(D/A)	45%	55%	10%	55%	50%	45%	40%	50%
3	I	5%	10%	10%	0%	5%	5%	10%	10%
4	E/D	15%	15%	40%	5%	20%	15%	5%	25%
5	T/E/D	0%	0%	25%	0%	0%	0%	5%	0%

## Dimensión Cambio Organizacional

ENCUESTAS		PREGUNTAS						Total
Dimensión:	Dimensión: Cambio organizacional							
	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	
E1	3	5	4	3	4	5	2	53
E2	2	2	3	2	4	4	2	47
E3	4	4	2	4	2	4	2	52
E4	4	3	4	2	2	5	2	42
E5	4	3	5	1	2	4	4	40
E6	2	2	4	2	2	5	1	40
E7	4	5	5	4	4	5	2	70
E8	4	4	4	2	4	4	4	60
E9	3	2	3	2	3	2	3	37
E10	2	5	5	3	5	5	2	73
E11	4	4	5	2	2	4	4	56
E12	1	3	1	1	1	1	1	30
E13	1	1	1	1	1	1	2	24
E14	1	2	1	1	1	1	1	25
E15	1	2	1	1	2	2	1	29
E16	5	4	4	5	3	4	1	70
E17	4	3	4	2	3	2	1	47
E18	4	4	4	3	4	5	4	57
E19	4	5	5	3	5	5	4	62
E20	2	2	4	2	2	5	1	43
<b>VARIANZA</b>	<b>1,65</b>	<b>1,49</b>	<b>2,05</b>	<b>1,21</b>	<b>1,56</b>	<b>2,23</b>	<b>1,36</b>	<b>211,03</b>

FRECUECIAS								
Dimensión:		Cambio organizacional						
ITEMS	CRITERIOS	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
1	T/D/A	4	1	4	5	3	3	7
2	(D/A)	4	6	1	8	7	3	7
3	I	2	4	2	4	3	0	1
4	E/D	9	5	8	2	5	6	5
5	T/E/D	1	4	5	1	2	8	0
<b>Varianza</b>		<b>7,6</b>	<b>2,8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3,2</b>	<b>7,6</b>	<b>8,8</b>

PORCENTAJES DE LOS INDICADORES								
ITEMS	CRITERIOS	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
1	T/D/A	20%	5%	20%	25%	15%	15%	35%
2	(D/A)	20%	30%	5%	40%	35%	15%	35%
3	I	10%	20%	10%	20%	15%	0%	5%
4	E/D	45%	25%	40%	10%	25%	30%	25%
5	T/E/D	5%	20%	25%	5%	10%	40%	0%

## METADATOS

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

Título	<b>INFLUENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN COSTA AFUERA DE PDVSA GAS, DIVISIÓN ORIENTAL, 2021</b>
Subtítulo	

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>HERNÁN SABINO RODRIGUEZ RODRÍGUEZ</b>	CVLAC	<b>6.299.760 (Cédula)</b>
	e-mail	<b>HERNAN2606@GMAIL.COM</b>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

#### Palabras o frases claves:

<b>Proceso de formación, Cambio Organizacional</b>

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>

### Resumen (abstract):

El proceso de formación es de vital importancia para cualquier organización o empresa, sin importar su tamaño permitiéndole a las organizaciones la posibilidad mejorar las competencias y habilidades de los miembros de una organización, tomando en cuenta través de sus conocimientos quienes podrán lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y a su vez de dichos proceso de aprendizaje se ha apuntado a la necesidad que tiene las organizaciones de adaptarse a las condiciones cambiantes, por lo que debe mantener un equilibrio dinámico del diagnóstico de situaciones y el diseño de políticas innovadores cuando las condiciones lo justifiquen. En concordancia con lo antes expuesto el objetivo general de esta investigación consistió en la Influencia del cambio organizacional en el proceso de formación de los trabajadores de la gerencia de planificación, presupuesto y gestión de PDVSA división costa afuera oriental, 2021. En este propósito se inquirió en las bases teóricas y legales que relacionada con el tema de Proceso de Formación y Cambio Organizacional, lo que permitió construir el marco teórico que indico la metodología, la cual estuvo bajo el enfoque positivista, nivel descriptivo y con un diseño de campo, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de Likert aplicado a una población de veinte (20) personas, que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Dirección Costa Afuera de PDVSA Gas, estado Sucre Venezuela. Una vez tabulado los resultados, se procedió a la discusión del papel de trabajo y su vez relacionándolo con los antecedentes de la investigación.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail		
<b>ODAVILES SALAZAR</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>	
	CVLAC	<b>10.461.511</b>	
	e-mail	<b>lissol4@gmail.com</b>	
	e-mail		
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>	
	CVLAC		
	e-mail		
	e-mail		
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>	
	CVLAC		
	e-mail		
	e-mail		

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	08	08

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

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

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
<b>Tesis de Grado Hernan Rodriguez Definitiva.docx</b>	<b>Application/word</b>

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**Licenciado(a MAGISTER SCIENTIARUM GERENCIA GENERAL**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: MAGISTER SCIENTIARUM**

---

**Área de Estudio: GERENCIA GENERAL**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente**

---

---

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

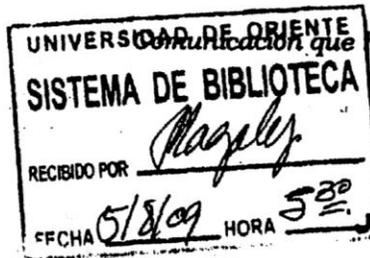
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Handwritten Signature]*  
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO  
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

## 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 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



HERNÀN SABINO RODRÌGUEZ RODRÌGUEZ  
AUTOR



PROF: ODAVILES SALAZAR, MSC  
ASESOR