



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

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA GERENCIA  
DE SERVICIOS ELÉCTRICOS. PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A.  
(PDVSA) DISTRITO MORICHAL, EDO. MONAGAS**

**Asesor Académico**

Lcdo Félix Ricardo Guaimare Z

**Asesor Empresarial**

Lcdo. Eunivel Mata

**Autor**

Urribarri Velásquez, María José

C.I 15913741

Trabajo de grado, modalidad pasantías, presentado como requisito parcial  
para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

**Maturín, Julio de 2012**

# ACTA DE APROBACION

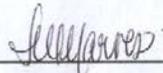


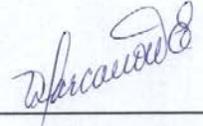
**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

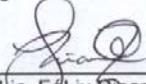
**Presentado por:  
Br. María José Urribarri Velásquez**

**Trabajo de grado, presentado como requisito parcial para optar al título  
de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.**

**APROBADO POR:**

  
\_\_\_\_\_  
Msc. Maryubett Ollarve  
Jurado Principal

  
\_\_\_\_\_  
Lcda. Eneida Marcano  
Jurado Principal

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Félix Ricardo Guaimare Z.  
Asesor Académico

Maturín, Julio de 2012

## DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por permite vivir, darme salud y escoger al ser más maravilloso, excelente y grande que ocupa mi corazón: mi razón de ser la Sra. Deyanira Velásquez, mujer valiosa de temple, orgullo y ejemplo a seguir a la cual dedico este titulo como Licencia en Gerencia de Recursos Humanos. Gracias mami por regalarme la vida, brindarme tu amor incondicional, sacrificarte para darme la educación tanto en el hogar como en las instituciones educativas, por enseñarme el respeto a las personas, inculcarme valores, por su constancia ante las adversidades, ser luchadora, por su esfuerzo, tesón, lealtad, paciencia, confianza y apoyo en todas mis decisiones.

Gracias por acompañarme, guiarme y estar siempre a mi lado. TE AMO.

***María José Urribarri Velásquez***

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, La Virgen María y San Miguel Arcángel por ser mis guías espirituales en cada uno de los caminos escogidos, metas, objetivos y retos que me he planeado cada día, en la carrera universitaria.

A mi mami, por apoyarme y acompañarme en mis decisiones, caminar junto a mí y siempre ser mi luz y ejemplo a seguir.

A Julián La Forgia, por llegar a nuestras vidas y enseñarme y ser hermana. Te quiero mucho.

A mi MaPa, Marinellys Bravo por su amor, dedicación, apoyo a mi familia. Eres mi mami, tía, madrina y amiga. Te Adoro.

A mis primos y tíos por darme su apoyo, brindarme y abrirme las puertas de sus hogares y darme espacio en sus vidas desde que decidí venirme y empezar una nueva vida en Maturín.

A mi tutor empresarial Eunivel J. Mata, por brindarme la oportunidad de pertenecer a su equipo de trabajo y ser un guía en la Organización.

A todo el personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos de PDVSA Morichal por su ayuda y apoyo, al igual que al personal de las Gerencias de Recursos Humanos, Finanzas, A.I.T. (Automatización, Información y Tecnología) y Bariven, en donde no sólo gane conocimientos sino nuevos amigos.

Mis profesores, futuros colegas y amigos, son un ejemplo a seguir de constancia, dedicación, humildad y pasión por esta bella carrera; Marulys Córdoba, Ceres Alcalá y Ricardo Guaimare, entre otros, gracias por transmitirme sus conocimientos y prepararme como persona primeramente y luego como profesional.

A mis amigos, vecinos y familia de corazón: Carol Rivas, Hilda Aristiguieta, Ismael Marcano (Melo), Ibrahin Rojas y Oriannis Guilarte, Maria Nieto, Roselyn Rondon, María A. Guillen; compañeros de clases, panas los cuales no menciono porque ocuparía muchas paginas, pero los llevo en mi corazón y permanecerán imborrables en mis recuerdos por brindarme su ayuda y apoyo durante estos 5 años de estudios en la casa más alta.

Carmen Gamboa quien me brindó su amistad y abrió las puertas de su casa, mi mamita monaguense, lléname de paciencia y fortaleza, desde el cielo eres mi Ángel Guardián, sé que estaría feliz por este triunfo.

***María José Uribarri Velásquez***

## INDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>FASE I .....</b>	<b>5</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>5</b>
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.1 Formulación del problema.....	9
1.1.2 Delimitación de la investigación .....	9
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.4 MARCO METODOLÓGICO.....	11
1.4.1 Población objeto de estudio .....	12
1.4.2 Tipo y nivel de investigación .....	14
1.4.3 Técnicas de recolección de información .....	15
1.4.4 La medición.....	16
1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL .....	17
1.5.1 Ubicación .....	17
1.5.2 Reseña histórica .....	17
1.5.3 Misión.....	22
1.5.4 Visión .....	22
1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	22
<b>FASE II .....</b>	<b>27</b>
<b>DESARROLLO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>27</b>
2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA INFORMACIÓN SUSTENTADA EN LA TEORÍA.....	27
<b>FASE III .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
3.1 CONCLUSIONES.....	53
3.2 EVALUACIÓN DEL PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. (PDVSA) DISTRITO. MORICHAL .....	54
3.2.1 Nombre de la Organización.....	55
3.2.2 Misión.....	55

3.2.3 Visión .....	55
3.2.4 Objetivos estratégicos .....	56
3.2.5 Diccionarios: Competencias y comportamientos.....	58
3.3 RECOMENDACIONES .....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>96</b>

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Personal Competente.....	27
Grafico 2: Asignación de cargos .....	28
Grafico 3: Plan de Desarrollo .....	29
Grafico 4: Responsabilidad de Capacitar.....	30
Grafico 5: Compartir conocimientos.....	31
Grafico 6: Necesidades de Capacitación .....	32
Grafico 7: Facilidad para aprender.....	33
Grafico 8: Trabajo Eficaz .....	34
Gráfico 9: Eficiencia en la organización .....	35
Grafico 10: Nuevas Metas .....	36
Grafico 11: Participación del Personal.....	37
Grafico 12: Mejoras en la Organización.....	38
Grafico 13: Necesidades y características del personal .....	39
Grafico 14: Cambios en la Estructura Existente.....	40
Grafico 15: Cambios en la estructura.....	41
Grafico 16: Cambios a nivel de Seguridad.....	42
Grafico 17: Asumir responsabilidades .....	43
Grafico 18: Oportunidad de cambios .....	44
Grafico 19: Fallas de Seguridad.....	45
Grafico 20: Inseguridad en las actividades .....	46
Grafico 21: Poca Preparación .....	47
Grafico 22: Cambios futuros .....	48
Grafico 23: Afrontar Cambios.....	49
Grafico 24: Futuros Cambios .....	50
Grafico 25: Formación de equipos de trabajo .....	51
Grafico 26: Opinión de los trabajadores.....	51



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

**Tutor Académico:**

**Lcdo. Félix R. Guaimare Z.**

**Autor;**

**Urribarri Velasquez, María José**

**C.I. 15.913.741**

**RESUMEN**

**El presente trabajo de grado, se orientó a Evaluar las Competencias del personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, S.A. Distrito Morichal., con el fin de plantear un catalogo de competencias donde el trabajador identifique su propio perfil de competencias y el requerido en el puesto que ocupa o aspira dentro de la Organización. Para ello se puso en práctica una investigación científica, de tipo de Campo, Nivel Descriptiva, en la observación directa se seleccionaron 10 competencias, a ser evaluadas cuando se aplicó un cuestionario conformado por 26 ítems, a las 47 personas que laboran en la Gerencia objeto de estudio, detectando cuales son las competencias presentes y las esperadas en el personal. Realizada la investigación se encontró que existe la necesidad de elaborar un programa formal de inducción al puesto de trabajo de manera práctica; adiestrar, capacitar al personal para unificar procedimientos, practica de trabajo y lograr el comportamiento deseado de acuerdo a las competencias que exija el cargo.**

**Palabras Claves:** Evaluación de competencias, Competencias Genéricas y Específicas, Gestión por Competencia y Desarrollo de personas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos treinta años se han venido produciendo cambios en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose a dar gran importancia al recurso humano, siendo este el capital más importante en las empresas, por encima del financiero. Los sub-sistemas o procesos de Recursos humanos: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas se abordan en una visión integrada y cíclica, uno depende del otro.

Las organizaciones buscan la mejora continua de sus procesos y el aumento de la productividad de sus trabajadores. Sin embargo, consistentemente las empresas se inclinan hacia las reducciones de costos como medio para ser más competitivos, sin darse cuenta que la competitividad y la productividad van mucho más allá de los costos de la organización. La productividad y la competitividad de una empresa es directamente proporcional a la calidad del personal de la misma y las condiciones de trabajo de ese personal son un factor fundamental para el desarrollo individual y profesional de los individuos dentro de la organización.

En los cambios que se han suscitando se introdujo el término de competencias, vinculado a las **capacidades**, las **habilidades** y las **destrezas** que posee el individuo. Por tanto es necesario que en toda empresa exista un catálogo de competencias, del mismo modo elaborar un plan para evaluar las competencias, lo cual es un proceso de análisis y emisión de juicios de valor de las transformaciones producidas sistemáticamente en la personalidad del individuo puestas de manifiesto en su actuación para la

solución de problemas predeterminados o no, en correspondencia con el modelo establecido en la descripción de cargos.

Una vez evaluado las competencias presentes en el personal se puede elaborar planes de desarrollo del personal, tendientes a mejorar las condiciones laborales, a efectos de satisfacer las necesidades individuales y organizacionales, con las consecuentes ventajas en la producción y la productividad, alcanzando así un mayor bienestar social, que se refleja en la economía de toda la empresa. Lo que implica cambios constantes que permitan cumplir y consolidar las metas u objetivos propuestos.

Para ello es necesario el entrenamiento, para lo cual se necesita una intervención mínima y casi siempre individual en el personal. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción supera todas las expectativas en lo empresarial. El desarrollo organizacional se caracteriza como un objetivo a largo plazo y no a corto ni a mediano plazo. Así mismo comprende en mejorar la eficacia de la organización.

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

Lo antes mencionado conlleva a justificar el por qué evaluar las competencias del personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos, dado que esto ayuda a los gerentes, superintendentes y supervisores a planificar los planes de desarrollo del personal más adecuados, de acuerdo a las

debilidades del personal o las necesidades que presente la gerencia o empresa.

En tal sentido para implementar esta herramienta de RR.HH. deben definirse nuevos roles, responsabilidades y procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de cualquier organización, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y la socialización de los conocimientos.

Al evaluar las competencias del personal, los trabajadores conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupa o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil deseado. De esta manera el enfoque de las competencias es muy popular en los departamentos de RR.HH. porque su explícito objetivo es "desarrollar a la gente" y crear "capital humano". En consecuencia, RR.HH. se convierte en el "socio estratégico", es decir, una alianza empresa-trabajadores al generar mejoras en la unidad, al implementar desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

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

En tal sentido, la investigación está dirigida a Evaluar las competencias del personal que labora en la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA), Dtto. Morichal, estructurada en tres (3) fases, a saber:

**Fase I.** Denominada el Problema y sus Generalidades, consta de: planteamiento y delimitación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, marco metodológico: indica el tipo y nivel de investigación que se está llevando a cabo, universo o población, las técnicas o instrumentos de recolección de información, procedimiento de análisis y los recursos que se utilizaron para elaborar la investigación, la identificación institucional y por último la definición de términos.

**Fase II.** Comprende el análisis cualitativo y cuantitativo de la información sustentada en la teoría y en el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Eléctricos.

**Fase III.** Se muestra el Catálogo de Competencias evaluadas al personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, SA. (PDVSA), Distrito Morichal, del mismo modo se presentan las conclusiones sobre la investigación realizada y las recomendaciones hechas a la Gerencia y a la Organización.

# **FASE I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

En el mundo moderno, los sistemas administrativos se consideran actividades específicas, caracterizándose por ser trascendentales en las organizaciones. Dentro de los sistemas organizacionales se llevan a cabo un conjunto de actividades (entradas, procesos, salidas) que interactúan entre sí para poder desempeñar las funciones propias dentro del medio de trabajo. Específicamente, en el sistema de entrada o inputs, existe una serie de recursos indispensables para el desarrollo y desenvolvimiento de la productividad, entre ellos se tienen: recursos financieros, materiales, tecnológicos y el de más relevancia para las empresas, el humano. Al respecto, se deben considerar los subsistemas de recursos humanos como soporte para el rendimiento del capital humano, planteados por Idalberto Chiavenato basándose en: subsistemas de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas., los cuales se adaptan a las necesidades de la empresa y se le realizan cambios de ser necesarios.

A lo largo de la industrialización se han producido cambios notorios en cuanto a la administración del personal, el desarrollo del personal, concretamente, fue dejado atrás por priorizar la producción y aumentar las ganancias, a través de los años, las empresas se han visto en la necesidad de adaptarse a los continuos avances tecnológicos y la gran demanda del mercado económico que ha producido la globalización, conlleva a la búsqueda de la mejora continua de las operaciones, de la capacitación del personal y la generación de productos y servicios sostenible en la constante

competencia del mercado empresarial. Otro cambio importante unido a la nueva concepción de los recursos humanos es la introducción del concepto de competencias, partiendo de la definición de los cargos para identificar los rasgos de las personas que van a ocuparlo. Al considerar competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características, habilidades, destrezas y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Mitrani y otros, 1992).

La gestión por competencia en las organizaciones genera muchas ventajas, al respecto Pereda y Berrocal (2004) señalan: las empresas al tener un catalogo de competencias, permiten que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos y no de rasgos psicológicos, se genera el trabajo en equipo para la consecución de resultados; las personas tienen como referencia su comportamiento pasado para no repetirlos en el futuro; y facilita la comparación entre la descripción del perfil del cargo y el perfil de competencias personal. De igual manera nos vemos en la necesidad de mencionar una de las herramientas de recursos humanos, como es la evaluación de las competencias, esta no sólo se obtiene aplicando exámenes o tests psicológicos; actualmente se emplean otros recursos o técnicas que permitan considerar la experiencia laboral y los comportamientos reflejados en el puesto de trabajo.

La evaluación de competencias se considera como el proceso donde se recaba información de las competencias presentes en el individuo y se

comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor y ajustarlo a las necesidades organizacionales. Desde el proceso de selección de personal se empiezan a evaluar las competencias y continúa de acuerdo al desempeño de las funciones que ejecuta el personal empleado en el puesto de trabajo, permitiendo hacer planes de carrera organizacionales y personales, que logren satisfacer las metas de ambos. De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores Mendoza Fung (1988), plantea que las organizaciones exitosas son aquellas en las que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los enfrenta de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades, y que técnicamente están en continuo avance y capacitación. (pág. 221)

A nivel nacional las organizaciones definitivamente requieren del desarrollo por competencias a fin de consolidar una capacitación acorde a los requerimientos de la organización, cultura organizacional, rendimiento en el desempeño. La gerencia debe estar plenamente identificada ante el hecho de que el desarrollo por competencias, ayude a entender y a desarrollar la calidad dentro de una organización desde el punto de vista influyente en un sistema que incorpora el autocontrol de los trabajadores y que se ocupe no sólo del producto sino del proceso y la búsqueda de lograr los objetivos con una mayor eficiencia y eficacia. Por otra parte, es del conocimiento de las personas asociadas a la administración de recursos humanos que dentro de una organización la base fundamental es el capital humano, y para ello es necesario contar con una herramienta de desarrollo acorde, a una excelente cultura organizacional, buena integración, un verdadero espíritu de pertenecía, promover todas las condiciones que permitan este logro y aspectos que jamás deben descuidarse de acuerdo a la misión y visión de la

organización. En la Gerencia Servicios Eléctricos, la cual tiene el fin de garantizar la confiabilidad del sistema eléctrico, minimizando las fallas y diferidas de producción; cuenta con el departamento de Planificación y Gestión, encargado de administrar el capital humano adscrito a esta gerencia. Dentro de su política no cuenta con una gestión basado en competencias y en los últimos meses se han presentado de manera latente una serie de fallas operacionales en el sistema eléctrico, deficiencia en la ejecución de las actividades, desperdicios en la realización de los procesos y un retrabajo intermitente.

La consecución de estas fallas conlleva a que la organización incurra en costos indirectos, a mediano y largo plazo. Estos aspectos producen una serie de factores contraproducentes para la misma, los cuales serían la generación de conflictos, inconformidades, recesión al cambio, desmotivación, entre otros. Factores que producen la desintegración progresiva de los grupos de trabajos y departamentos de la empresa. Lo que conduce a la necesidad de búsqueda de nuevas tecnologías que respalden futuros desafíos operacionales y personales. Con la finalidad del mejoramiento y con el propósito de incrementar la efectividad, eficiencia, proactividad, calidad, seguridad y la salud organizacional, en aras de fomentar el conocimiento, se evaluarán las competencias del personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos De Venezuela, SA, tomando en cuenta que el término identifica las conductas de una organización, al integrar en la realización de sus procesos la búsqueda de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la generaciones presentes; sin comprometer la posibilidad que tienen las generaciones futuras de poder desarrollarse y mejorar su nivel de bienestar es decir que sea un desarrollo sustentable. La utilidad de la evaluación realizada se refiere al conjunto de características que hacen que esta sea práctica y utilitaria, es obtener

intereses personas y empresariales, al implementar nuevas herramientas como: la selección de personal basada en competencias, desarrollo del personal, incentivar mejoras salariales o implantar planes de remuneración de acuerdo al perfil y realizar evaluaciones de desempeño.

### **1.1.1 Formulación del problema**

Basado en el este planteamiento se realizó la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las competencias del personal adscrito a la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Distrito. Morichal?

### **1.1.2 Delimitación de la investigación**

La presente investigación se realizó en la Gerencia Servicios Eléctricos de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), ubicada en el Campo Petrolero Morichal, Talleres Venezuela, del Municipio Maturín, Parroquia San Simón, Estado Monagas.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Evaluar algunas competencias presentes y esperadas en el personal de la organización Servicios Eléctricos, PDVSA Dtto. Morichal.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Revisar las descripciones de cargos del personal de la organización Servicios Eléctricos, PDVSA Dtto. Morichal.

- Identificar algunas de las competencias presentes y esperadas en el personal de la Gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal.
- Señalar comportamientos requeridos, de acuerdo a las competencias identificadas, en el personal de la Gerencia Servicios Eléctricos, PDVSA Dtto. Morichal.

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

En la actualidad es de gran importancia el desarrollo y modernización de los planes que se encuentren entrelazados en la gestión basada en competencias para el desarrollo del capital humano de la Gerencia Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Distrito Morichal. Como organización tiene la necesidad de evaluar las competencias presentes y a desarrollar en el personal, para que en futuras investigaciones o trabajos se pueda diseñar e implantar un catalogo de competencias, que permita ser utilizado en los procesos de selección, desarrollo y control del personal, a los principios de la sostenibilidad que les permita mejorar las habilidades en su área de trabajo y por ende en la calidad de los servicios prestados. De igual forma, ayudar a generar un conjunto de aspectos que contribuyan a la realización de un modelo de desarrollo organizacional siendo posible sobre toda la base de datos obtenidos y elaboración de lineamientos y estrategias para incentivar a la organización y a los trabajadores al cumplimiento de este modelo. Esto justifica el valor teórico que servirá de apoyo a nuevas investigaciones que conlleven al conocimiento científico en esta área.

El propósito de esta investigación está orientado en la evaluación de competencias del capital humano de la Gerencia Servicios Eléctricos PDVSA Dtto. Morichal, debido a que el personal requiere de la más alta calidad de

capacitación y entrenamiento, por los riesgos presente en la instalación y en la realización de las operaciones, y de esta forma evitar accidentes e incidentes. Implementando las competencias presentes y desarrollando las esperadas, y con la utilización de nuevas estrategias en la Gerencia que contribuyan al mejoramiento de los trabajadores para obtener conocimiento, práctica y conductas solicitadas por la organización. Ante esta situación, esta investigación constituye un aporte muy importante en la realización de este plan, ya que el motivo de la formación de los recursos humanos está en la capacidad de contribuir sistemáticamente a prever el insumo y que permitía la sensibilización y la participación del capital humano para un desarrollo efectivo de las actividades.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, este estudio generó un instrumento de recolección de información en el que se obtendrán datos específicos enfocados a las deficiencias presentadas en la capacitación del personal de la organización Servicios Eléctricos Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Dtto. Morichal, el cual puede servir de guía a futuros investigadores.

#### **1.4 MARCO METODOLÓGICO**

La investigación de tipo científica, requiere el estudio de los hechos que la involucran, así como la relación entre ellos. En tal sentido es necesario que la información encontrada, los nuevos conceptos o teorías, los resultados obtenidos, o cualquier dato que sea de utilidad o apoyo para sustentar el problema objeto de estudio, reúna los requisitos de confiabilidad, objetividad y validación, siendo necesario delimitar los procedimientos de orden metodológico, que nos permitirán dar respuesta a las interrogantes de la investigación. En efecto, el Marco Metodológico, de la presente

investigación propone evaluar las competencias presentes y esperadas del personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos, PDVSA, Dtto. Morichal; en esta etapa del proyecto es necesario mencionar el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos, que se utilizarán en el proceso de recolección de los datos de la investigación planteada.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en el proyecto, se desarrollaron aspectos concernientes al tipo de estudio y diseño de la investigación, el universo o población estudiada, así como el número total de sujetos que la integran; las técnicas e instrumentos que se emplearon en la recolección de los datos y las características de los mismos.

Con la premisa que al ser implementados, fue necesario codificar, presentar, analizar e interpretar los datos obtenidos (resultados), que nos permitieron destacar los aspectos más relevantes hallados en relación a competencias presentes en los empleados de la Gerencia de Servicios Eléctricos, PDVSA, Distrito Morichal.

#### **1.4.1 Población objeto de estudio**

La población que estará sometida al estudio de investigación la conformarán los 47 empleados de la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, S.A. Dtto. Morichal. Arias (2000) describe que: “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación”.

El siguiente cuadro, enumera a los trabajadores de la organización que se estudiaron para la investigación.

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

**Cuadro 1:** Población y muestra de la investigación  
**Fuente:** Urribarri 2012

En la investigación propuesta, la población o universo es un número accesible y manejable en el momento de aplicar los instrumentos de recolección de los datos; por tal motivo no fue necesario extraer una muestra.

### **1.4.2 Tipo y nivel de investigación**

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

La investigación de campo permite indagar sobre todo aquellos aspectos sociales que involucran el sistema, con el objeto de descubrir y analizar las relaciones existentes entre los hechos examinados. La Universidad Experimental Libertador (2006) plantea:

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

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

## **Nivel de investigación**

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

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

### **1.4.3 Técnicas de recolección de información**

Para la realización de esta investigación se utilizarán diversas técnicas las cuales permitirán recopilar la información necesaria para el desarrollo del trabajo en su totalidad, y entre ellas se encuentran las siguientes:

**Revisión documental:** Esta técnica sirvió de soporte para sustentar el contenido teórico del tema objeto de estudio. Por tanto, se señala que:

En la dimensión de la investigación documental se emplea una diversidad de técnicas e instrumentos de recolección de información que contienen principios sistemáticos y normas de carácter práctico muy riguroso e indispensable para ser aplicados

a los materiales bibliográficos que se consultaron a través de todo el proceso de investigación así como, en la organización del trabajo escrito que se producirá al final del mismo, (Ibidem, p.152)

**Observación directa no participante:** Permite visualizar la información de una manera objetiva sin estar involucrado en el lugar de los hechos.

La observación en ningún momento será participante por cuanto, se asumirá el papel de espectador del conjunto de actividades administrativas, así como, de relaciones laborales que se produzcan cotidianamente en el departamento. (Ibidem, p.153)

**Cuestionario:** Consistió en un formato redactado en forma de interrogatorio, con preguntas abiertas, cerradas, múltiples y simples en donde se obtendrá información acerca de las variables que se investigarán. Este se aplicará a la población objeto de estudio

Sobre esta técnica del cuestionario, Tamayo, (2002), la define, como: “El cuestionario es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesario para la realización de una investigación”. (pág. 208).

#### **1.4.4 La medición**

Según Santa Paella y Feliberto Martins (2006) la medición no es más que “el proceso general que vincula conceptos abstractos a indicadores

empíricos. En muchos casos suponiendo la asignación de los números a objetos o acontecimientos de acuerdo con determinadas reglas”. (p.82)

Las mediciones expresadas en el presente proyecto serán por medio de la escala ordinal; ya que ordena las categorías según el grado en que posee una característica determinada, sin que se pueda decir cual es su magnitud.

Ejemplo para utilizar la escala ordinal:

A: alto

B: bueno

C: mínimo necesario

D: insatisfactorio

## **1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

### **1.5.1 Ubicación**

PETROLEOS DE VENEZUELA, S.A. División Carabobo, Distrito Morichal Exploración y Producción, Faja del Orinoco., se encarga de la explotación del petróleo, gas, carbón y manufactura de Orimulsión. Esta división está compuesta por las siguientes unidades de negocio: PDVSA Exploración, PDVSA Producción, PDVSA Faja, Bitor–Carbozulia y CVP.

### **1.5.2 Reseña histórica**

Petróleos de Venezuela S.A., (PDVSA) es una Sociedad Anónima, propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, cuyo directorio responde ante una Asamblea constituida por el Ministerio del Poder Popular

para la Energía y Petróleo quién la preside, y los demás miembros de gabinete ejecutivo que pueda designar el Presidente de la República. Su principal finalidad es elaborar las políticas, estrategias y lineamientos que regirán las acciones de sus empresas filiales, en función de los intereses del país. PDVSA, se encarga del desarrollo de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera, así como de planificar, coordinar y supervisar y controlar las actividades operativas de sus divisiones, tanto en Venezuela como en el exterior. La industria petrolera se nacionaliza el 1 de enero de 1976, y es creada la empresa Petróleos de Venezuela (PDVSA), según el decreto 1.123.

De ésta manera, el único accionista es el Estado, representado en la Asamblea por Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo. La nacionalización generó la creación de 12 compañías Venezolanas de petróleo, todas filiales de PDVSA: Armovent, Bariven, Boscaven, Deltaven, Guariven, Lagoven, Llanoven, Maraven, Meneven, Palmaven, Roqueven y Taloven.

Analizando todas las ventajas que se lograrían mediante una simplificación del cuadro organizativo y administrativo de la industria, se procedió después de estudios, a llevar a cabo la racionalización operativa y la integración de PDVSA, lo cual la estructura organizativa de la Industria Petrolera Nacional queda reducida a cuatro filiales operadoras: CORPOVEN, LAGOVEN, MARAVEN y MENEVEN, mas una sociedad anónima, PEQUIVEN, creada en 1978 para la explotación de la Industria Petroquímica en el país y la fundación de INTEVEP (Centro de Investigación y Apoyo Tecnológico, filial de Petróleos de Venezuela), para la investigación tecnológica. El 14 de julio de 1997 PDVSA dio inicio al proceso de restauración más importante desde la nacionalización de la industria

petrolera como respuesta inaplazable a las necesidades de hoy a los restos del futuro.

A partir del 1 de enero de 1998, se consolida la transformación de la industria petrolera donde desaparecen las empresas filiales, quedando solo como PDVSA, la cual comprendía tres grandes divisiones, dedicadas a las actividades principales del negocio: PDVSA Exploración y Producción, PDVSA Manufactura y Mercadeo, y PDVSA Servicios.

El sector petroquímico era desarrollado por Pequiven y sus empresas mixtas. Asimismo se conformaron otras empresas filiales de PDVSA tales como: CIED, INTEVEP, PALMAVEN Y SOFIP, las cuales tuvieron como función principal: el adiestramiento y capacitación, investigación, apoyo al sector agro industrial, y promoción de nuevas modificaciones de inversión, respectivamente.

Tras la nacionalización de la industria petrolera en 1975, se dicta el decreto número 1123 que dispone la creación de "Petróleos de Venezuela S.A." (PDVSA) como casa matriz de la industria petrolera nacional, cumpliendo valores de planificación, coordinación, supervisión y control de las actividades de catorce empresas filiales operadoras, que a partir de 1976, entrarían en funcionamiento en sustitución de trece empresas concesionarias y de la Corporación Venezolana de Petróleos. En la década de los ochenta, se iniciaron nuevas exploraciones en áreas como la Faja Petrolífera del Orinoco, Apure y Costa Afuera, con grandes esperanzas de encontrar petróleo en una zona sobre la cual descansaba buena parte del porvenir de la Industria Petrolera Nacional.

También se estabilizaron cambios en los patrones de algunas refinerías como Amuay y el Palito. Posteriormente, en 1990 la Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera Nacional (IPPCN) estaban integradas por once empresas, las cuales eran filiales de PDVSA, en ese entonces: Corpoven, Lagoven y Maraven, Cied, Sofip, Bitor, Interven, Palmaven, Intevep, Bariven, Carbozulia, Pequiven, y Refinería Isla. Dada la competitividad del mercado petrolero en el ámbito mundial, surge la necesidad de integrar la corporación como vía para la subsistencia frente al mercado energético internacional; esta transformación tenía como finalidad la eficiencia y competitividad, además del fortalecimiento y la permanencia continua tanto a nivel Nacional como Internacional; dicho cambio consistió en la reestructuración de la corporación.

Fusionándose las tres principales empresas corporativas; Corpoven, Lagoven, y Maraven; con el propósito fundamental de reconfigurar el papel de la casa matriz (PDVSA) y consolidar la estructura operativa, mediante un plan integral iniciado en 1997, se unificaron en una sola organización caracterizada principalmente por tres grandes estructuras funcionales:

- PDVSA Exploración, Producción y Mejoramiento.
- PDVSA Manufacturera y Mercadeo.
- PDVSA Servicios.

La nueva PDVSA es una empresa nacional, subordinada al Estado venezolano y profundamente comprometida con el auténtico dueño del petróleo: el pueblo venezolano. Y es que nacida luego del triunfo sobre el Sabotaje Petrolero, la nueva PDVSA está en manos del pueblo

profundizando de este modo el ejercicio de nuestra plena soberanía petrolera.

La empresa ha iniciado un nuevo enlace con el Estado venezolano, que permitirá una conexión estrecha con las líneas maestras del actual proyecto nacional del país, bajo el papel rector del Ministerio de Energía y Petróleo.

La Nueva PDVSA está perfectamente alineada con las orientaciones del Estado venezolano, y cada uno de sus trabajadores está comprometido con la reconstrucción de la empresa, que a su vez representa la construcción de un futuro mejor para toda la Nación.

Ahora, los venezolanos se incorporan a la nueva empresa y confían en ella, ya que existe una Nueva PDVSA que mantiene una relación transparente y efectiva con la colectividad, porque la Nueva PDVSA tiene rostro de pueblo y está al servicio de los todos los venezolanos.

De acuerdo con un estudio comparativo publicado el 6 de diciembre del 2010 por Petroleum Intelligence Weekly (PIW), PDVSA se mantuvo cuarta entre las compañías más grandes a nivel mundial en el negocio petrolero. El estudio está basado en una combinación de criterios operacionales, que incluye reservas, producción, refinación y ventas. A la fecha del estudio PDVSA ocupaba las siguientes posiciones:

- Segunda en reservas probadas de petróleo.
- Tercera en producción de petróleo.
- Cuarta en capacidad de refinación.

- Sexta en reservas probadas de gas y
- Octava en ventas

### **1.5.3 Misión**

Explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos del Distrito Morichal, en sintonía con el ambiente y las condiciones de seguridad adecuadas, con personal capacitado y promoviendo mejoras tecnológicas; a fin de cumplir con los compromisos de producción establecidos en el Plan Siembra Petrolera, impulsando el desarrollo económico y social del país.

### **1.5.4 Visión**

Ser reconocidos como el Distrito Líder en la Nueva PDVSA, por la explotación racional de los hidrocarburos, con tecnología de vanguardia, en armonía con el ambiente y articulados con las estrategias y los Planes de la Nación.

## **1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Aprendizaje:** cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas. Chiavenato (2002).

**Aprendizaje organizacional:** habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de

los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización. Manuel Fernández-Ríos (1999)

**Capacitación Profesional:** derecho del trabajador a su promoción y formación profesional en el trabajo, lo que obliga al empresario a reconocer el ejercicio de una serie de derechos de los trabajadores en este ámbito e, incluso, de asumir sistemas sustitutivos de tales derechos. Manuel Fernández-Ríos (1999)

**Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos. El conjunto de los recursos humanos reales y potenciales de que dispone una organización en un tiempo dado constituye su capital humano. Manuel Fernández-Ríos (1999)

**Competencia:** "Capacidad -de un trabajador- para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado" (OIT, 1991). Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos. Manuel Fernández-Ríos (1999)

**Competencia profesional:** Capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo. Manuel Fernández-Ríos (1999)

**Competencias:** Habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Cummings y Schwab (1985) incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales (motores) como fuerza y destreza; y características de personalidad. "La capacidad de realizar determinadas tareas para las que son necesarios conocimientos, calificaciones, actitudes y motivaciones específicos" Gibb, (1990). Características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo" Spencer y Spencer (1993)

**Competencias Cardinales:** Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Alles (2009)

**Competencias Específicas:** Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por función. Usualmente se combinan ambos colectivos. Alles (2009)

**Desarrollo de carrera:** es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. Chiavenato (2002)

**Desarrollo de personas:** se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Bartz, Schwant y Hillman, pág.164 (1989)

**Educación profesional:** "Educación, institucionalizada o no, que tiene por objetivo la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres

etapas interdependientes, pero perfectamente distintas: la que prepara al hombre para la profesión: Formación profesional; la que adapta al hombre para una función: Entrenamiento; la que perfecciona al hombre para una carrera: Perfeccionamiento o desarrollo profesional". Manuel Fernández-Ríos (1999)

**Entrenamiento:** se utiliza para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, pueden contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Chiavenato (2002). El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca al cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato al cargo. Bartz, Schwant y Hillman, pág.164 (1989)

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

**Gestión:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización

**Habilidades/destrezas:** Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo. Manuel Fernández-Ríos (1999)

**Modelo de Gestión por competencia:** comprende una serie de procesos relacionados con los miembros de la organización y cuyo propósito es alinearlos en beneficio de los objetivos empresariales. Una vez definida esta metodología se aplica a todos los subsistemas de Recursos Humanos, siendo sus tres pilares: selección, desempeño y desarrollo.

<http://www.revistaleadership.com/institucionales/analisis-sobre-el-modelo-de-ge/> (2012)

**Necesidad de entrenamiento:** es la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber ser”; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan. Rodríguez y Rodríguez (1991: 63)

**Outdoor training:** O Formación fuera de las aulas. Es una formación no convencional. Lo que se pretende es desarrollar aspectos como la cohesión grupal del equipo. La formación consiste en sacar de su ámbito habitual al ejecutivo. Nada de llamadas telefónicas, móviles sonando, mesas de oficinas, ni corbatas. El aprendizaje es al aire libre, en donde el ejecutivo tiene una misión a realizar con su grupo. De su comportamiento individual o grupal se deducirán aspectos relacionados con su facilidad o dificultad en trabajar en equipo, liderarlo o suministrar información al resto de compañeros. Manuel Fernández-Ríos (1999)

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

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

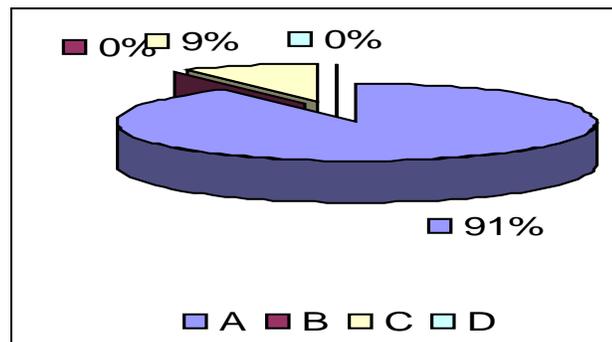
## FASE II DESARROLLO DEL ESTUDIO

### 2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA INFORMACIÓN SUSTENTADA EN LA TEORÍA

#### Indicador: Desarrollo de personas

1.- ¿Considera usted que algunas personas de la organización podrían ser más competentes en otras áreas de la misma?

**Grafico 1: Personal Competente**

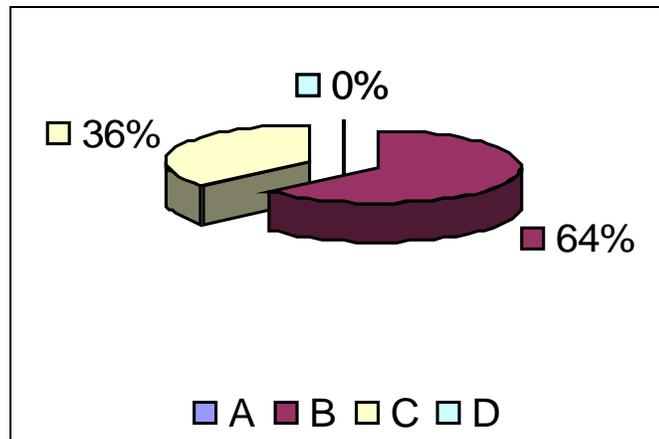


Fuente: Urribarri, 2012

El 91% de los trabajadores entrevistados, expresó que algunas personas de la organización pueden ser más competentes en otras áreas dentro de la gerencia, observando que es posible la rotación de personal dentro de la misma o en la organización. En tal sentido el Gerente, Superintendentes y Supervisores, pueden evaluar y tomar decisiones para hacer promociones o cambios en la estructura. Mientras que el 9%, manifiesta que existen empleados que tienen el mínimo necesario de las competencias para desempeñarse en otras áreas.

2.- ¿Cree usted que se toma en cuenta el desarrollo del personal para la asignación de cargos en la organización?

**Grafico 2: Asignación de cargos**



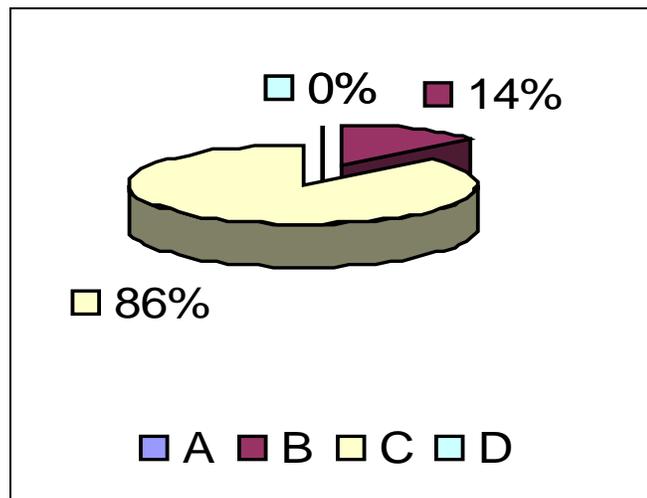
Fuente: Urribarri, 2012

El 64% de los trabajadores de Servicios Eléctricos, considera que de acuerdo a sus habilidades y destrezas expuestas en la entrevista o pruebas realizadas durante el proceso de selección y luego en el área operativa, sus competencias son tomadas en cuenta para ubicarlos en un puesto o cargo dentro de la organización.

Mientras que el 36%, manifiesta que no se toma en cuenta el desarrollo de competencias, debido a que hay muchas vacantes disponibles pero no se realizan ingresos, por lo que el personal que labora debe cumplir con las actividades y operaciones que necesite la gerencia.

3.- ¿Cuenta con un plan de desarrollo la gerencia?

**Grafico 3: Plan de Desarrollo**



**Fuente:** Urribarri, 2012

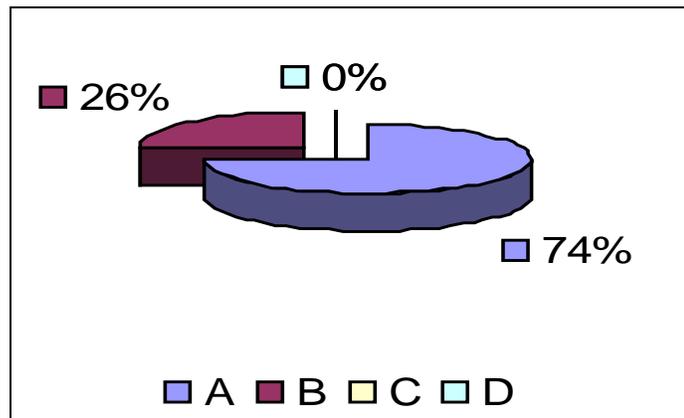
Actualmente la gerencia cuenta con un plan de desarrollo mínimo, opinión del 86% de los encuestados quien expresó que sólo en el caso que haya una necesidad o inquietud por parte del trabajador es que se realiza la postulación para un adiestramiento.

El 14% manifestó que es bueno el plan de desarrollo implantado en la gerencia.

**Indicador: Aprendizaje Continuo**

4.- ¿Es responsabilidad de la organización la capacitación o actualización profesional?

**Gráfico 4: Responsabilidad de Capacitar**

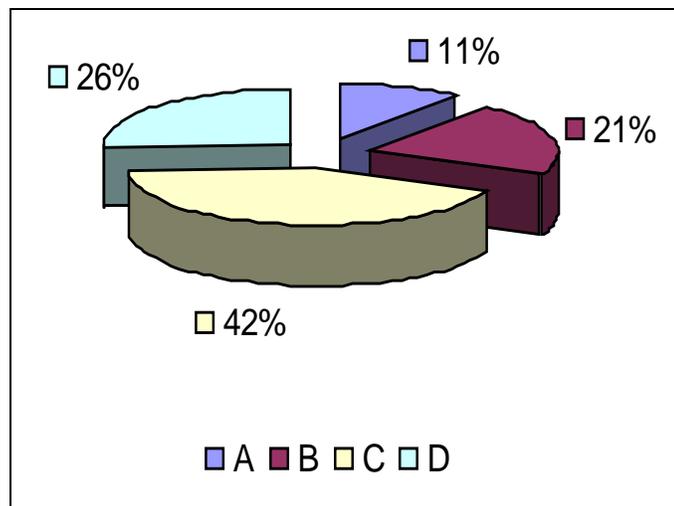


Fuente: Urribarri, 2012

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

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

**Grafico 5: Compartir conocimientos**



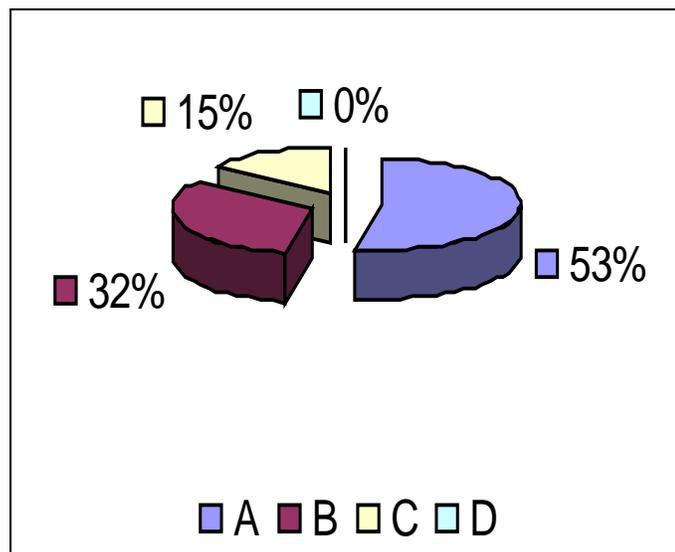
Fuente: Urribarri, 2012

El 42 % de los entrevistados manifestó que es mínima la información que comparte con sus compañeros una vez que van a un curso e indican que no lo hacen porque en la mayoría de los casos van en grupo; 26% afirma ser insatisfactorio la información compartida, 21 % considera como buena la información suministrada por alguno de sus compañeros una vez que van acciones de formación y el 11% correspondiente a superintendentes y supervisores indicó que es alta la información compartida con sus colegas, homólogos y compañeros de trabajo.

### Indicador: Capacidad para aprender

6.- ¿Considera usted que el personal de la organización está adecuadamente capacitado para realizar las actividades que se ejecutan?

**Gráfico 6: Necesidades de Capacitación**



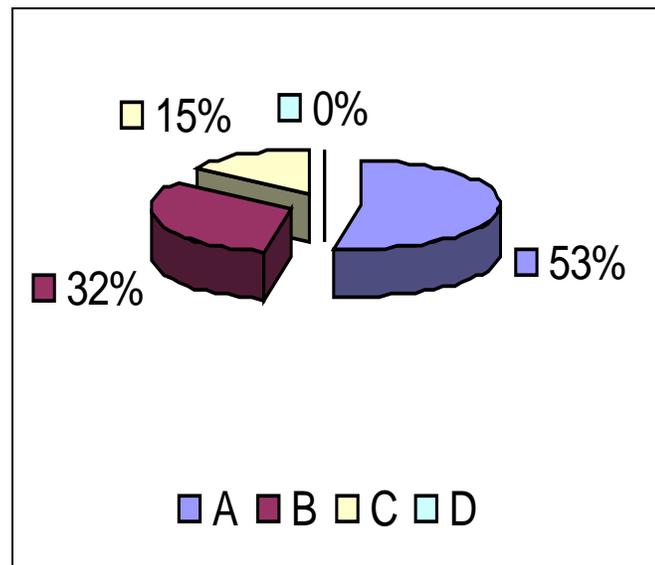
Fuente: Urribarri, 2012

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

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

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

**Gráfico 7: Facilidad para aprender**

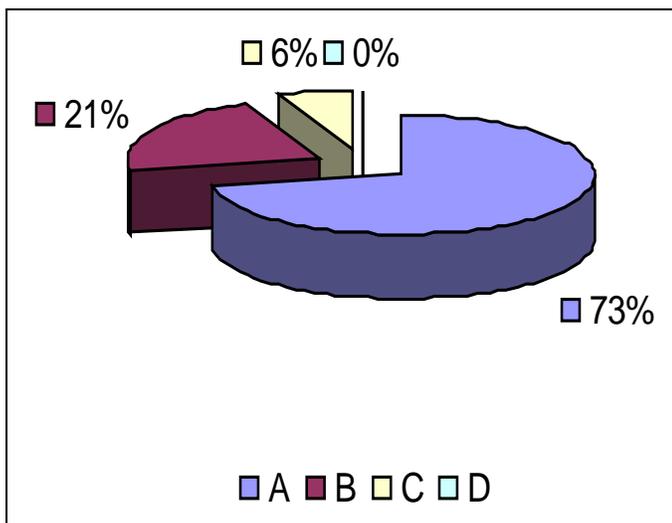


Fuente: Urribarri, 2012

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

**Indicador: Orientación a los resultados**

8.- ¿Considera usted que se realiza un trabajo eficiente en la organización según su posibilidad o recursos disponibles?

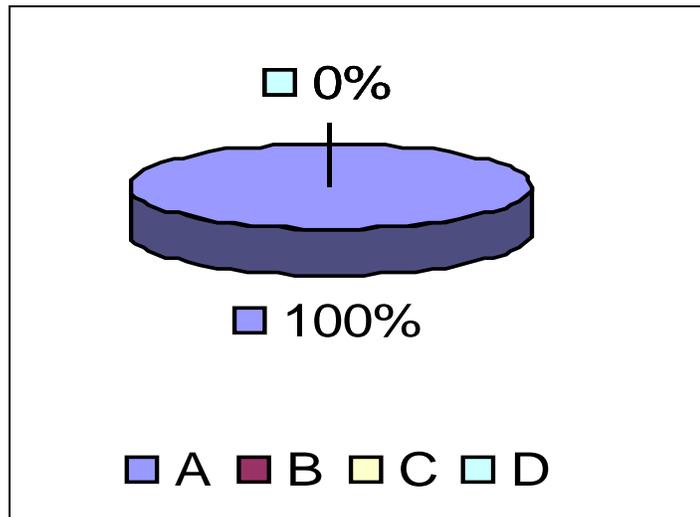
**Gráfico 8: Trabajo Eficaz**

Fuente: Urribarri, 2012

El 73% de los encuestados manifestó que es alta su eficacia en sus labores diarias de acuerdo a sus posibilidades y los recursos con los que cuenta, el 21 % indicó que es bueno su rendimiento y el 6% alegó que cuenta con los recursos mínimos para ejecutar los trabajos.

9.- ¿Cree usted que debe mejorarse la eficiencia dentro de la organización?

**Gráfico 9: Eficiencia en la organización**

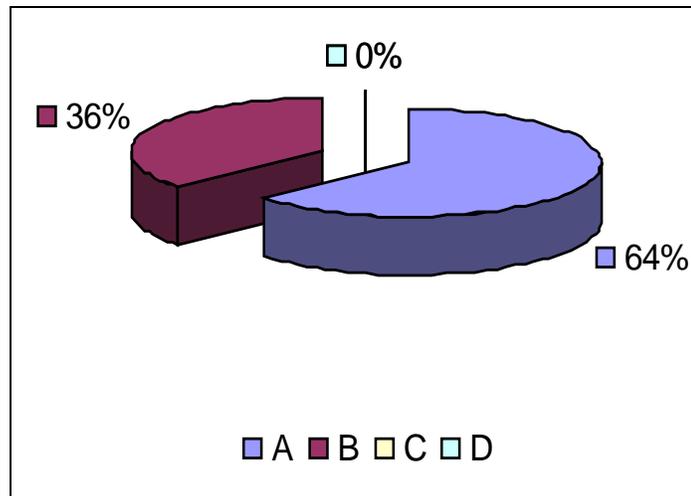


Fuente: Urribarri, 2012

El 100% de los encuestados indicó que es altamente necesario mejorar la eficiencia dentro de la organización, para ello indican que deben incentivar y motivar al personal, al igual elaborar planes de carrera y hacerle seguimiento.

10.- ¿Su supervisor fija nuevas metas que van en consonancia con las estrategias de la organización?

**Gráfico 10: Nuevas Metas**



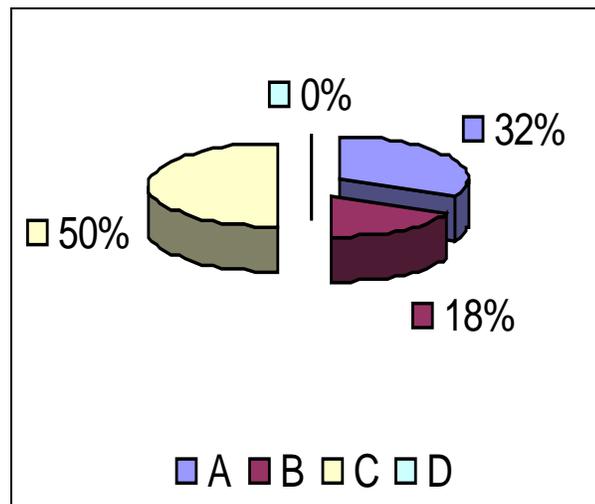
**Fuente:** Urribarri, 2012

El 64% de los encuestados indicó que son altas las metas fijadas por sus supervisores para cumplir con los objetivos estratégicos de la gerencia, mientras que el 36% indicó que es buena la participación de los supervisores, fijando objetivos a corto plazo permitiendo mayor productividad, eficacia y eficiencia en las labores diarias, obteniendo un alto rendimiento y evitando las diferidas del sistema eléctrico.

### Indicador: Empowerment

11.- ¿Se toma en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones de la organización?

**Grafico 11: Participación del Personal**

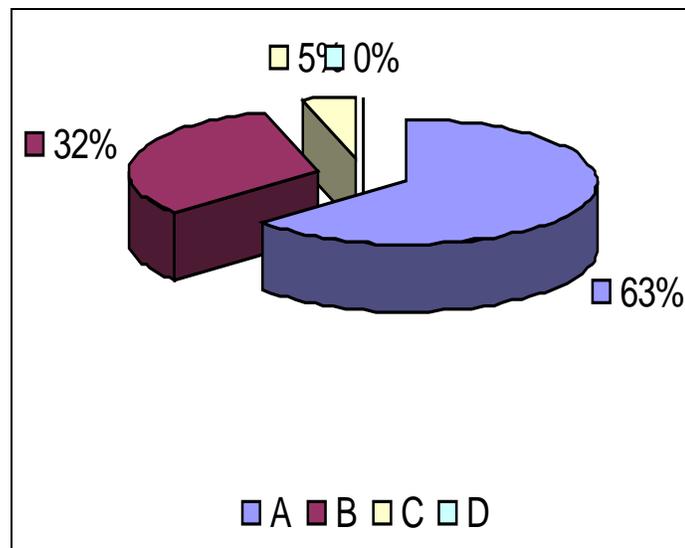


Fuente: Urribarri, 2012

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

12.- ¿Se toma en cuenta la participación de todo el personal para las mejoras de la organización?

**Grafico 12: Mejoras en la Organización**

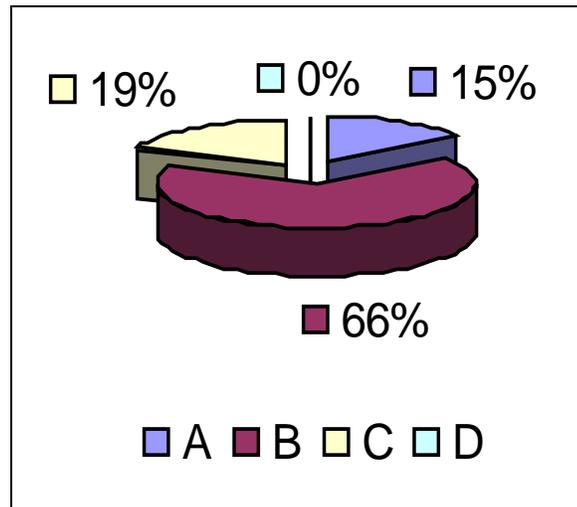


**Fuente:** Urribarri, 2012

El 63% de los entrevistados consideró como alta la participación de los superintendentes y supervisores para las mejoras de la gerencia y organización, en trabajo conjunto con el gerente. El 32% de los entrevistados, conformado por los linieros, técnicos, analistas e ingenieros no se le toma en cuenta ni son escuchadas sus propuestas para realizar algún tipo de mejora, su participación es buena en cuanto a la ejecución de sus trabajos y aportes operacionales. El otro 5% indicó que es mínima la participación del personal en la toma de decisiones.

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

**Grafico 13: Necesidades y características del personal**



Fuente: Urribarri, 2012

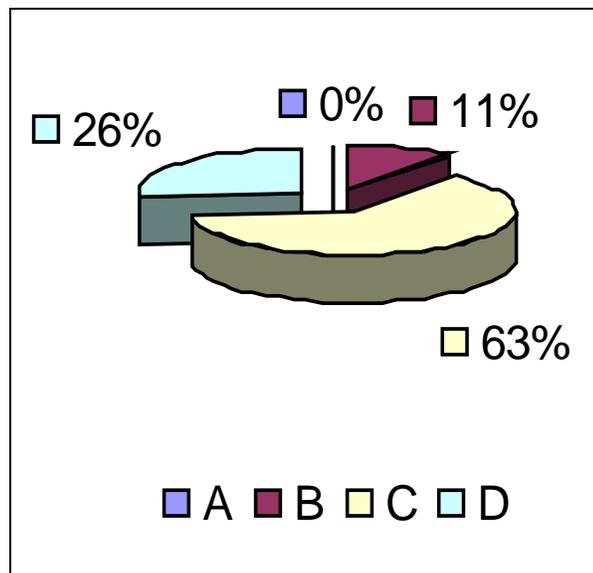
Esta pregunta fue contestada por superintendentes y supervisores, manifestando 66% como buena las labores de sus supervisados, indican que realizan un trabajo eficiente, cumpliendo con las actividades diarias asignadas y las metas establecidas en la semana. Son trabajadores proactivos y resuelven con los recursos con que cuentan en el momento. 19% considera como mínima la efectividad de los trabajadores, por no poseer herramientas, materiales adecuados o en buenas condiciones, o por que no existen y la procura es muy lenta.

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

### Indicador: Liderazgo para el Cambio

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

**Gráfico 14: Cambios en la Estructura Existente**

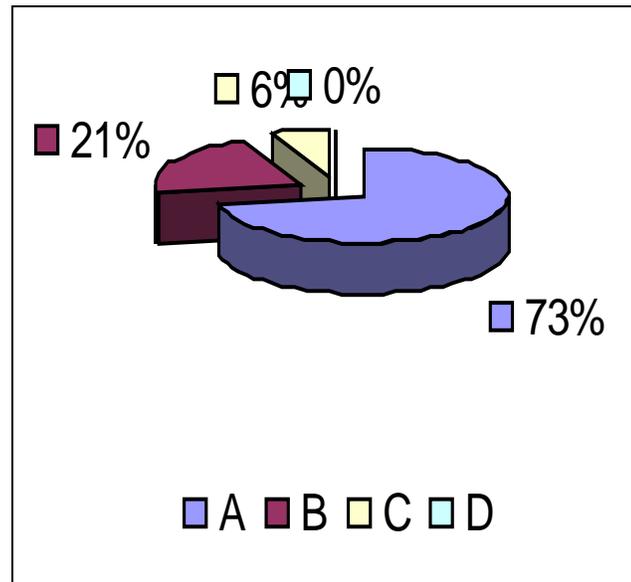


Fuente: Urribarri, 2012

11% de los entrevistados indicó que ha participado y realizado propuesta que rompen con la estructura actual, lo que consideran como bueno; 63% manifestó que ha sido mínimo su liderazgo en la organización, y los procesos están burocratizados como para tener inherencia y participación activa en ellos, el restante que corresponde a un 26% no respondió a la pregunta por no considerarse líderes. En esta pregunta se tomó la opción D, como una negativa.

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

**Grafico 15: Cambios en la estructura**

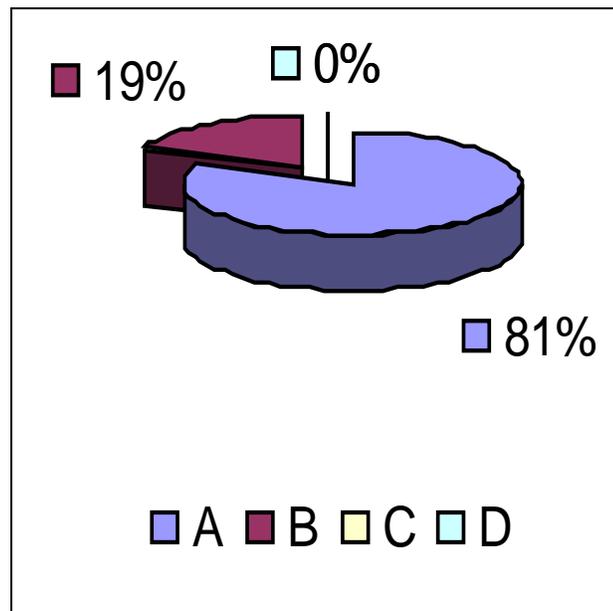


**Fuente:** Urribarri, 2012

El 73% considera que son altamente necesarios los cambios en la gerencia y en la organización en general, sobre todo en el área de seguridad, debido a que en los últimos meses se han presentado incidentes y accidentes por no utilizar los equipos de protección personal, mala pericia o mantenimiento de las instalaciones, equipos, herramientas y áreas operacionales. Cabe destacar que han sido en las operaciones, así como a nivel de viabilidad, 21% de los trabajadores consideró buena la distribución en lo que se refiere a la estructura organizacional he indicó que los cambios deben de realizarse a nivel individual, crear mayor conciencia a nivel de seguridad y 6% indicó que en su superintendencia los cambios que requieren son mínimos.

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

**Grafico 16: Cambios a nivel de Seguridad**



Fuente: Urribarri, 2012

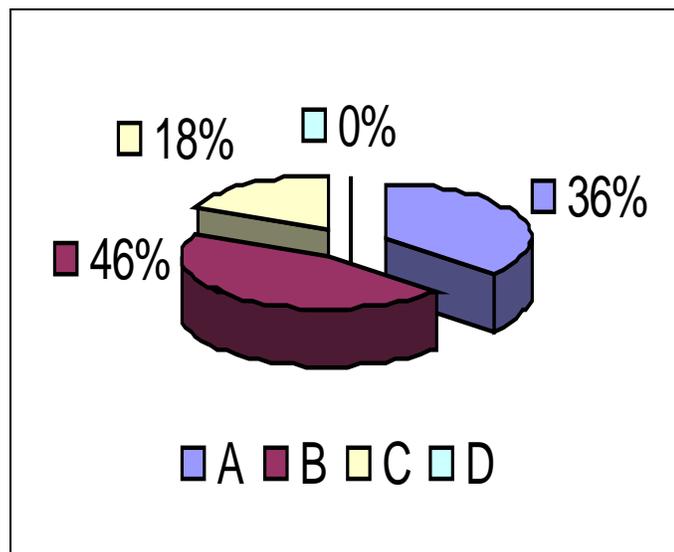
El 81% de los trabajadores manifestó que es altamente necesario los cambios a nivel de seguridad, por medio del adiestramiento, capacitación y certificación adecuada de acuerdo a las actividades inherentes al puesto de trabajo, también se planteó que es necesario realizar charlas, jornadas, cursos que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

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

**Indicador: Flexibilidad**

17.- ¿Ha tenido que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no es usual en la rutina de su trabajo?

**Grafico 17: Asumir responsabilidades**

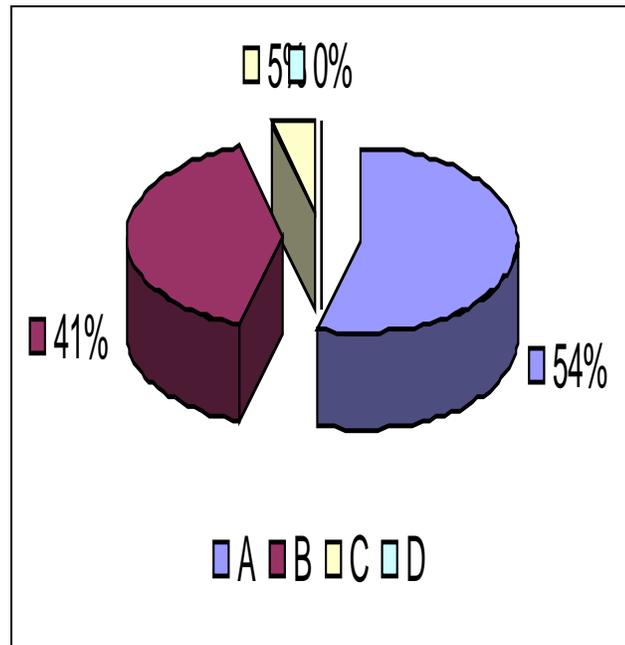


Fuente: Urribarri, 2012

El 36% indicó como alto el asumir responsabilidades de otras personas, 46% dijo que constantemente en las guardias y en periodos de vacaciones deben asumir tareas propias y de otros compañeros, indicó que es bueno, porque esto incentiva la rotación de personal y permite conocer todos los procesos y 18% dijo que han sido mínimas las veces que se han salido de su rutina de trabajo.

18.- ¿Tiene la oportunidad de realizar cambios en su grupo de trabajo?

**Grafico 18: Oportunidad de cambios**



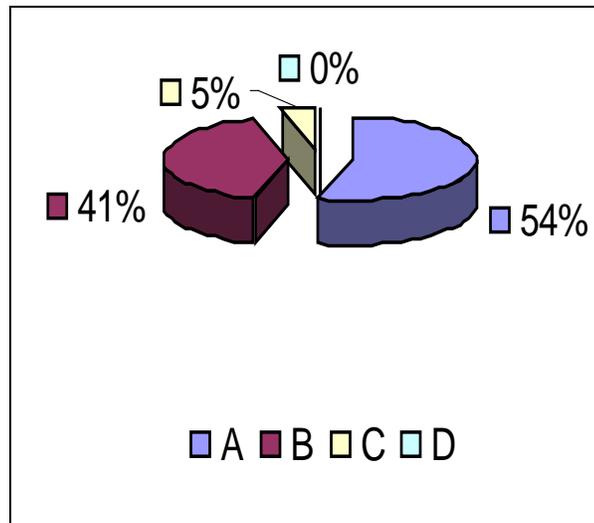
Fuente: Urribarri, 2012

54% indicó que tienen la potestad de hacer cambios en su grupo lo que consideran como altamente eficaz, porque incentiva mayor responsabilidad, cambio de roles e intercambio de información, creando personal mas competente. 41% indicó que tienen la oportunidad de realizar cambios y es bueno porque incentiva la pro actividad y 5% dijo que son mínimos los cambios que pueden hacer.

**Indicador: Seguridad**

19.- ¿Se han suscitado fallas de seguridad en las actividades operacionales de la organización?

**Grafico 19: Fallas de Seguridad**



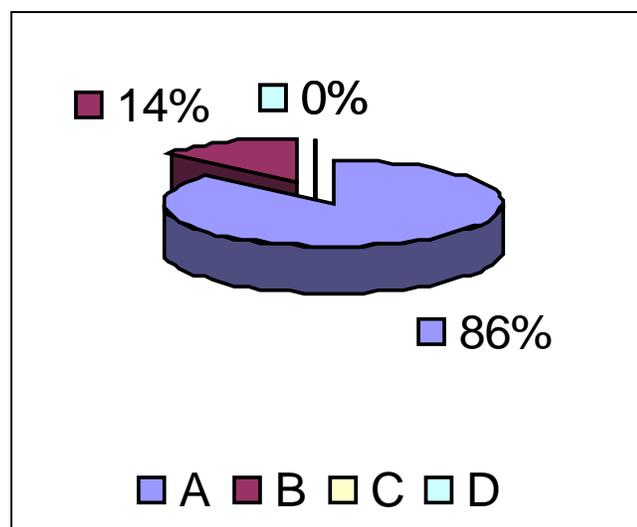
Fuente: Urribarri, 2012

El 54% de los trabajadores indicó que son altas las fallas operacionales, y afirmó que en los últimos meses se han incrementado los accidentes e incidentes dentro de la organización, manifestando que esta información es manejada por la gerencia de Seguridad Higiene Industrial y Ambiente Ocupacional (SHIAO), han ido tomando correctivos para disminuir las estadísticas. Se observó que muchas fallas son generadas por cambios atmosféricos tales como: presión, vientos, humedad y precipitaciones. Por otro parte, 41% de los encuestados no negó, ni descartó la existencia de fallas operativas o de la inseguridad que existen en las maniobras realizadas. Indicaron que sería bueno realizar planes de capacitación a nivel de seguridad. El 5%, no respondió si existen fallas por desconocimiento del tema y en su mayoría indican no estar expuestas a condiciones inseguras

de trabajo, debido a que permanecen en oficina, es decir, desempeñan cargos administrativos.

20.- ¿Califica usted como inseguras las actividades operacionales de la gerencia?

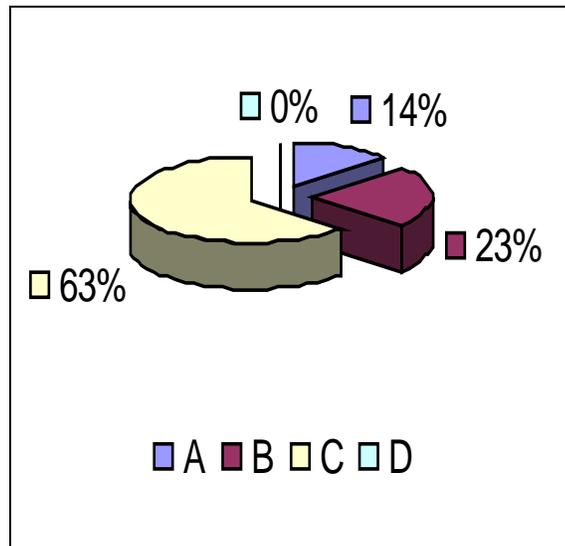
**Grafico 20: Inseguridad en las actividades**



Fuente: Urribarri, 2012

El 86% de los trabajadores manifestó que las actividades que desarrollan son altamente inseguras porque trabajan en alta tensión, sin embargo la gerencia no presenta ningún accidente e incidente operacional reflejado en las estadísticas de SIHOA. Un 14 % indica que es buena la seguridad en su puesto de trabajo, hay un mínimo de condiciones inseguras. Cabe destacar que estas personas están en el área administrativa.

21.- ¿Considera usted que dichas fallas son producto de un poca preparación de los empleados en el área de seguridad?

**Gráfico 21: Poca Preparación**

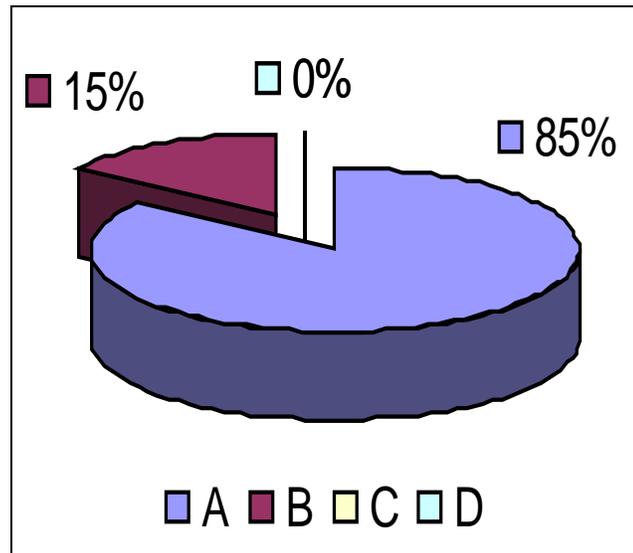
Fuente: Urribarri, 2012

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

**Indicador: Adaptabilidad al cambio**

22.- ¿Considera usted que la organización está preparada para cambios en un futuro?

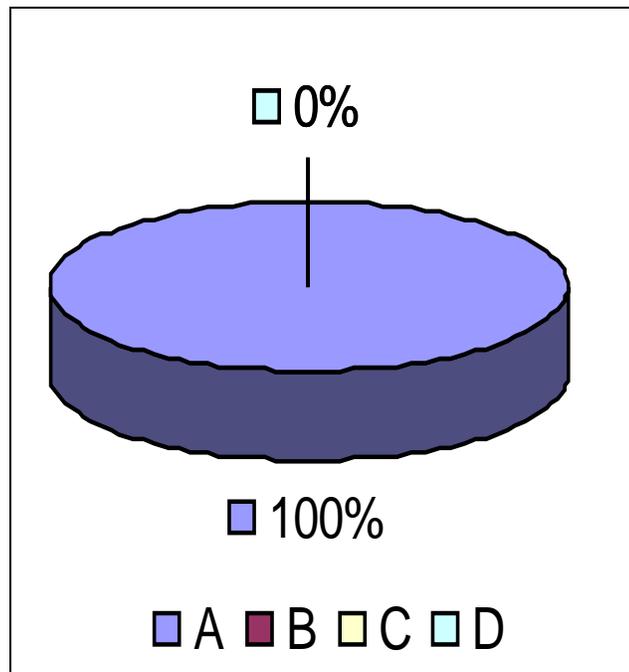
**Grafico 22: Cambios futuros**



Fuente: Urribarri, 2012

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

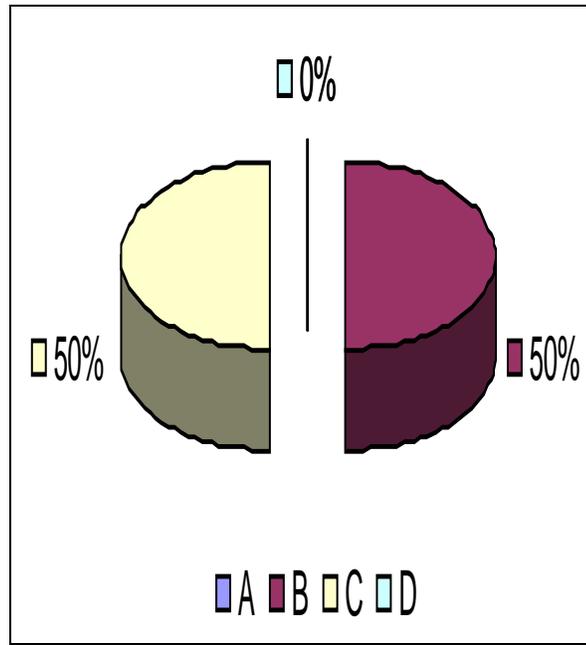
23.- ¿Esta usted en facultades de afrontar futuros cambios que se generen en la organización?

**Grafico 23: Afrontar Cambios**

Fuente: Urribarri, 2012

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

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

**Grafico 24: Futuros Cambios**

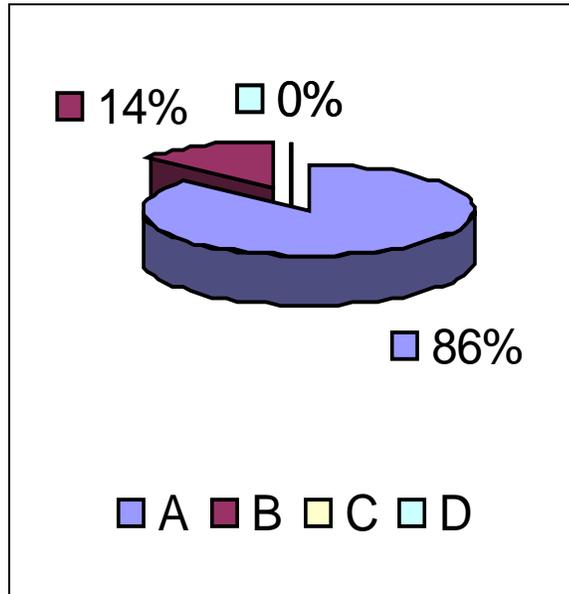
Fuente: Urribarri, 2012

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

**Indicador: Trabajo en equipos**

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

**Grafico 25: Formación de equipos de trabajo**

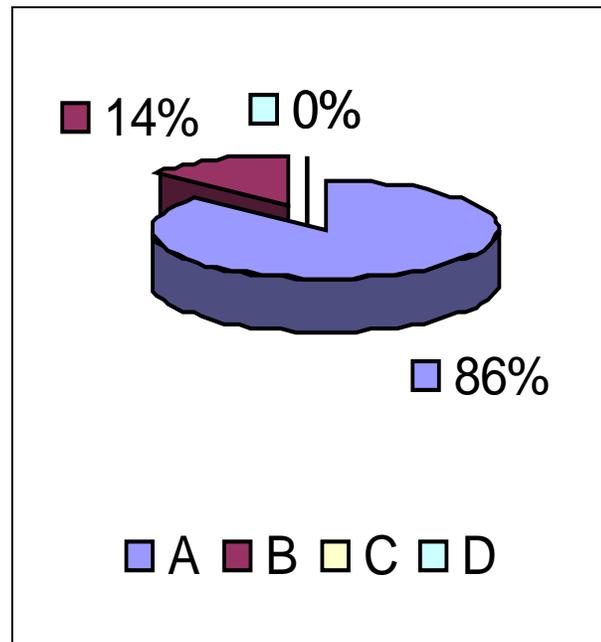


Fuente: Urribarri, 2012

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

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

**Grafico 26: Opinión de los trabajadores**



Fuente: Urribarri, 2012

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

## **FASE III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 CONCLUSIONES**

En función del análisis de la bibliografía consultada y el resultado obtenido del cuestionario aplicado, se pudo evaluar las competencias que presentan y desean obtener del capital humano presente en la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) , Dtto. Morichal. Con la cual se identificó las necesidades del personal y el comportamiento a desarrollar de los trabajadores, estableciendo comparación con las competencias establecidas en el Modelo de Martha Alles, se pudieron obtener las siguientes conclusiones,

Una vez realizada la evaluación de las competencias, se pudo observar que los empleados carecen principalmente de las siguientes competencias: Desarrollo de personas, Aprendizaje Continuo, Liderazgo para el cambio, Seguridad y Adaptabilidad al cambio; por lo que resulta necesario capacitarlos, entrenarlos y adiestrarlos para obtener las metas deseadas.

La superintendencia de Planificación y Gestión, al implementar esta herramienta de evaluación de competencias presentes, deseadas o esperadas al personal adscrito a la Gerencia de Servicios Eléctricos, PDVSA, Dtto. Morichal, le permitirá crear indicadores de gestión, una herramienta útil a nivel gerencial, con el cual se evaluará el desempeño de los trabajadores.

La gestión por Competencia, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, entrenamiento y experiencia. La evaluación busca obtener

personal altamente efectivo, eficaz y competente para la gerencia de SSEE y la organización. Con la cual no solo se busca alcanzar beneficios para la organización, sino también brindarle satisfacción a nivel personal, incentivándolos en su crecimiento profesional.

Con la evaluación de las competencias se busca impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, debido a que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencias y los requerimientos del puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando para conseguir el perfil requerido y así ser más competentes y calificados, generando mayor productividad y efectividad en sus actividades.

De acuerdo a las necesidades detectadas, definiremos las competencias que se buscaran impartir, reforzar o incrementar al aplicar la capacitación, entrenamiento y experiencia

### **3.2 EVALUACIÓN DEL PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. (PDVSA) DISTRITO. MORICHAL**

De acuerdo a la metodología de Martha Alles para implantar un sistema de gestión por competencias es necesario:

*Definir la gerencia, misión, visión y objetivos estratégicos, para en función de ellos, definir las competencias cardinales y específicas de la Gerencia de Servicios Eléctricos; elaborar el diccionario de competencias con su apertura de grados y comportamientos que nos permitirá determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo de Martha Alles y las*

que poseen los integrantes de la organización y así implementar el plan de desarrollo del personal (capacitar).

### **3.2.1 Nombre de la Organización**

Gerencia de Servicios Eléctricos, División Carabobo, Distrito Morichal Exploración y Producción, Faja del Orinoco. Superintendencia de Planificación y Gestión.

### **3.2.2 Misión**

Planificar, operar y mantener en forma oportuna, eficiente, segura y confiable el Sistema de Generación, Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica perteneciente a PDVSA cuya red se extiende en las Divisiones Ayacucho, Carabobo, Junín y Boyacá, empleando en forma optima los recursos humanos y materiales disponibles para contribuir con la continuidad operacional de las instalaciones petroleras en sintonía con el Plan Siembra Petrolera.

### **3.2.3 Visión**

Ser una gerencia comprometida en dar respuesta oportuna y eficiente a los requerimientos de energía eléctrica de los procesos operativos y administrativos de PDVSA en las divisiones Ayacucho, Carabobo, Junín y Boyacá, cumpliendo con los estándares de calidad, confiabilidad de servicio y seguridad exigidos por la industria petrolera, adaptando la infraestructura eléctrica a las nuevas tecnologías, incentivando la autosuficiencia, la soberanía tecnológica y estimulando el desarrollo social en las áreas de influencia.

### 3.2.4 Objetivos estratégicos

- Maximizar la disponibilidad del Servicio Eléctrico a fin de minimizar la producción diferida de Petróleo, Gas y Productos Manufacturados por perturbaciones internas y externas que pueda sufrir el Sistema Eléctrico.
- Establecer sinergia con las empresas suplidoras de energía eléctrica para disponer de un suministro continuo y confiable por medio del Sistema Eléctrico Nacional interconectado al Sistema de Transmisión de PDVSA.
- Llevar a cabo oportunamente planes de inversión para la adecuación y ampliación del Sistema de Generación, Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica según los requerimientos de Producción y Manejo de Crudo de la Dirección Faja Petrolífera del Orinoco.
- Velar por la ejecución eficiente del presupuesto de gastos e inversiones de la organización.
- Garantizar la disponibilidad y maximizar la vida útil de los equipos e instalaciones eléctricas, cumpliendo con los estándares y normas nacionales e internacionales a través de la implementación de planes de mantenimiento en Subestaciones y Líneas Eléctricas.
- Intensificar el uso y manejo de las herramientas computacionales tales como simuladores de sistemas eléctricos, sistemas SCADA, programas administrativos y operativos para soportar la toma de decisión con mínima afectación a la continuidad operacional.
- Planificar el crecimiento de la infraestructura eléctrica de alta tensión en función a las exigencias del Plan de Negocios de la Dirección Faja

Petrolífera del Orinoco, los Lineamientos Corporativos, el Plan Siembra Petrolera y el MPPEP.

- Potenciar el desarrollo de las competencias técnicas, genéricas, gerenciales, habilitantes, operacionales, de seguridad, ambientales y administrativas del personal de la organización.
- Apalancar el desarrollo socio-económico en las áreas de influencia mediante la ejecución de actividades sociales orientadas al mejoramiento del Sistema Eléctrico de las comunidades.
- Practicar y promocionar la eficiencia energética, el desarrollo tecnológico, la optimización de los procesos, la autosuficiencia eléctrica y la preservación del ambiente.



Fuente: Urribarri 2012

### 3.2.5 Diccionarios: Competencias y comportamientos

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

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

Martha Alles propone 160 competencias, cardinales y específicas, las cuales pueden ser adaptadas a las necesidades de la organización, luego de observar y estudiar las necesidades de la gerencia se seleccionaron cinco competencias genéricas (desarrollo de personas, aprendizaje continuo, capacidad para aprender, orientación de los resultados y empowerment) y cinco competencias específicas (liderazgo para el cambio, flexibilidad, seguridad, adaptabilidad al cambio y trabajo en equipo).

#### **COMPETENCIAS CARDINALES O GENÉRICAS**

**Desarrollo de Personas:** esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas, gerencia y organización. No se trata solo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	<p>Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado.</p> <p>Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.</p>	<p>Crear oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo propio y el de sus supervisados o equipo de trabajo.</p> <p>Proporcionar asesoría técnica útil para su área.</p> <p>Asignar a sus supervisados trabajos que sean estimulantes y motivantes para el desarrollo de nuevas habilidades.</p>
B	<p>Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.</p> <p>Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.</p>	<p>Entrenar a los supervisados en el mejor uso de las herramientas, equipos, maquinarias del área donde se desempeñan y en caso de las actividades administrativas, mantener actualizado a su personal de nuevas leyes, normas, reglamentos, programas o planillas que se utilicen en la elaboración de procedimientos.</p> <p>Asistir ante dudas o problemas.</p>
C	<p>Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos.</p> <p>Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.</p>	<p>Mantenerse actualizado, buscar información y capacitación permanente, de acuerdo con sus intereses.</p> <p>Ser claro en las indicaciones y mostrarse predispuesto cuando se le solicita ayuda.</p>

**Orientación a los resultados:** capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para mejorar la gerencia y a su vez la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a

lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.	Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización. Estimula las actitudes y acciones, orientando a promover la mejora continua y eficiente. Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades del colectivo. Fija para si y para los otros los parámetros a alcanzar y, orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos. Reconoce el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. Da orientación y retroalimentación a su gente acerca de su desempeño. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de los planteados.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo. Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar el cambio (personal y grupal) esperado. Controla regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzados.
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.	Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas. Esta atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento. Cumple adecuadamente con los procesos establecidos. Genera información para el control de la gestión.

## COMPETENCIAS CARDINALES O GENÉRICAS (Deseadas)

**Adaptabilidad al cambio:** capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuese necesaria la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización o requerimientos del trabajo en si.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.	<p>Esta atento y bien predispuesto a responder a las necesidades cambiantes del país, producidas por cambios de la organización o de la gerencia.</p> <p>Modifica rápida y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo para poder alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.</p> <p>Comprende la especial dimensión que asume la variable "tiempo", actuando en consecuencia y fomentando esta comprensión en su entorno de trabajo.</p> <p>Se anticipa a los posibles cambios contextuales y nuevos escenarios, analizando objetiva y eficazmente las posibles adaptaciones estratégicas de la organización a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado como una enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.</p> <p>Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica.</p>
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.	<p>Esta atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.</p> <p>Conoce las capacidades de su equipo de trabajo, por lo que puede guiarlos para que se adapte a las nuevas necesidades.</p>

	<p>Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.</p>	<p>Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas. Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones. Promueve cambios de procesos, servicios, relaciones, de acuerdo a las necesidades que se presenten.</p>
C	<p>Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utiliza dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.</p>	<p>Cuando las condiciones son propicias y se lo permiten, intenta generar nuevos emprendimientos. Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales. Cuando se le solicita, propone soluciones que buscan resolver problemas o situaciones, aplicando generalmente conocimientos existentes, y eventualmente nuevos o diferentes. Participa con entusiasmo de las actividades grupales y de capacitación, a fin de potenciar su capacidad de innovación y experimentación.</p>
D	<p>Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.</p>	<p>Tiene dificultad para captar y adaptarse a los nuevos paradigmas. Solo cuando un superior se lo solicita se involucra en proyectos innovadores. Casi nunca experimenta, improvisa o realiza sus tareas poniendo en juego su propio conocimiento y el de la organización a fin de potenciarlo o provocar innovación. Se muestra pasivo ante las actividades grupales y de capacitación que le ofrece la compañía a fin de potenciar su capacidad de innovación.</p>

**Empowerment:** capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidades para que tengan un profundo sentimiento de compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean

creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y el uso eficiente de las herramientas, materiales y equipos.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p>Estable claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales.</p> <p>Aprovecha la diversidad de su equipo par lograr un valor añadido superior para la gerencia.</p> <p>Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p>	<p>Define claramente los objetivos de desempeño y responsabilidades personales y de equipo.</p> <p>Proporciona direccion a los equipos, no sólo mediante la clara definicion y transmision de la mision, sino tambien a través de su ejemplo y su accion personal</p> <p>Consolida, desarrolla y conduce eficientemente a los miembros de su equipo, alentandolos a que se desarrollen su autonomia y su responsabilidad personal.</p> <p>Genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciar los aspectos positivos del grupo y las habilidades de cada uno de sus miembros.</p> <p>Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en la gerencia.</p>
B	<p>Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento.</p>	<p>Capta con facilidad los cambios en el entorno y las oportunidades.</p> <p>Se mantiene informado acerca de los cambios del entorno, y atento respecto de las modificaciones tanto de la gerencia como de la propia organización.</p> <p>Genera y mantiene vinculos estrategicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.</p>
C	<p>Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo</p>	<p>Interpreta adecuadamente la informacion de la que dispone</p> <p>Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrian ayudarlo a alcanzar sus objetivos.</p> <p>Propone estrategias organizacionales de adaptacion al cambio a corto plazo.</p> <p>Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas ( exitos y fracasos) como elementos utiles para la evaluacion y el enriquecimiento de las estrategias actuales y futuras.</p>
D	<p>Tiene escasa capacitación para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la eficacia de la gerencia.</p>	<p>Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rapida, eficaz y estrategicamente en pos de los objetivos organizacionales</p> <p>Su capacidad de analisis da cuenta de razonamientos lineales y poco profundo. Ello le dificulta enormemente anticiparse con eficiencia a escenarios posibles y diversos frente a una situacion actual o futura.</p> <p>Tiene dificultad para identificar a las personas que podrian ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos</p> <p>Sus estrategias de cambio y crecimiento no estan en un nivel de actualizacion acorde con el resto de la organización</p>

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Definidas por el Modelo)

**Capacidad para aprender:** esta asociado a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	Innova permanentemente, y siempre propone nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento de la gerencia y organización. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con gran naturalidad. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprenden sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder. Valora a su entorno y escucha a sus superiores como supervisados, reconociendo la experiencia o capacitación respecto a un tema. Alienta a su personal a actualizarse constantemente. Valora la capacitación como aquello que pueda aprovechar del entorno, para encontrar nuevas herramientas conceptos en su trabajo.
C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Esta siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere. Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción. Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas. Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos	Aprende la información básica para realizar su trabajo y alcanzar los objetivos de su puesto. Acude cumplidamente a los cursos de capacitación que le ha asignado la gerencia.

**Flexibilidad:** capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	Está atento a las necesidades cambiantes de su entorno. Propone variedad de acciones creativas. Lidera el cambio ante que otros. Visualizando estrategias a seguir en función de una situación compleja e imprevista. Se abre a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios	Visualiza rápidamente la necesidad de cambio. Propone acciones atinadas. Lidera el cambio dentro de la gerencia o su grupo de trabajo. Atiende las necesidades del contexto cuando éstas impactan directamente en su área de trabajo. Transmite a su equipo de trabajo, una actitud positiva. Identifica adecuadamente causas frente a una situación crítica, modificando el curso de sus acciones y alcanzando los objetivos planteados.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.	Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas. Implementa rápidamente las propuestas de la organización ante una situación compleja, reacciona adecuadamente ante innovaciones, atendiendo a directrices dadas. Acepta sugerencias sin problemas, y las pone en práctica en tiempo y forma. Esta abierto a enseñar, pudiendo revisar sus conocimientos y cambiarlos de ser necesario.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar	Cuestiono las decisiones del supervisor y la gerencia, sin aportar alternativas. Se aferra a los paradigmas conocidos. Mantiene una actitud rígida e impenetrable en su modo de trabajo. Obstaculiza el accionar de su equipo No acepta cambios, una vez fijado los objetivo.

**Trabajo en Equipo:** intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, con actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	La gerencia es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo del todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y a la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos. Apoyo a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer sus logros. Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.	Antepone los intereses colectivos a los personales en beneficio de los objetivos organizacionales Interactúa con los demás miembros del equipo, en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando sus ideas y experiencia. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. Resuelve conflictos dentro del grupo o del grupo con otros sectores de la organización.
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Trabaja cooperativamente con el equipo compartiendo información, dando opiniones y sugerencias. Contribuye con el logro de los objetivos grupales. Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios. Valora las contribuciones de otras personas aun que tengan distintos puntos de vista. Siempre está dispuesto a compartir información con los otros. Mantiene una actitud abierta a mejorar sus conocimientos y habilidades con la cooperación de otras personas. Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo.
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.	Trabaja cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna Esta abierto a compartir información que puede ser relevante para el logro de los objetivos del equipo Participa del grupo cuando es necesario; está atento al trabajo del equipo y apoya sus decisiones Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben, incluso de pares y subordinados Mantiene informados a los distintos integrantes del equipo o grupo de trabajo

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Deseadas)

**Aprendizaje Continuo:** habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la gerencia. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.

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

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

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

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

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

### 3.3 RECOMENDACIONES

Para eliminar o reducir las brechas existentes en el desempeño del personal se recomienda;

- Revisar los cursos que existan en la actualidad de capacitación y elaborar un plan de desarrollo para cada uno de los puestos evaluados.
- Desarrollar formatos y guías de entrevistas para la selección del personal, que incluyan las competencias genéricas, de manera que el personal nuevo ingreso, posea cierto dominio de las mismas.
- Elabora un programa formal de inducción al puesto de trabajo, práctico y táctil de implementar, que a través del supervisor, permita el aprendizaje de los comportamientos de acuerdo a las competencias que exija el puesto de trabajo.
- Crear mecanismos de retroalimentación periódica y controles que permitan el avance del empleado. Estos pueden incluir sesiones de coaching uno a uno, registro de desempeños o auditoria, permitiendo al empleado conocer sus logros significativos y áreas de oportunidad.
- Elaboración de los planes de formación y de desarrollo de personas partiendo del indicador de seguridad, se recomienda capacitar y mantener control continuo en cuanto a la actualidad de los cursos de:

Seguridad en la conducción de vehículos flota liviana, La seguridad la higiene y el ambiente básico, Seguridad en espacios confinados, Permisos de trabajo, Evaluación de atmósferas peligrosas y Primeros auxilios

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- ALLES, Martha: **Desempeño por competencias**, Argentina, Editorial Granica, 2006.
- ALLES, Martha: (2009). **Dirección estratégica de Recursos Humanos**. Gestión por Competencia, Argentina, Editorial Granica, 9na Edición, 2009
- ALLES, Martha: **Gestión por competencias**. El diccionario, Buenos Aires, Editorial Granica , 2002.
- ALLES, Martha: **Gestión por competencias**. Comportamientos, Buenos Aires, Editorial Granica 2002.
- BALESTRINI, Mirian: **Como se elabora el proyecto de Investigación**. Caracas, Consultores Asociados. Servicio Editorial. 2002
- BETANCOURT, Fabiola: **Salud Ocupacional: un enfoque humanista**. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2001.
- CASTRO M, Fernando: **El Proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. Caracas, Colson C.A, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericano, 2000
- CHIAVENATO, Idalberto: **Gestión del Talento Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericano, 2002
- GUACH, C. Julia: **Gestión basada en competencias en las organizaciones**.

- HERNÁNDEZ S. Roberto, C. Fernández y P. Baptista: **Metodología de la Investigación**. Mexico, Mc.Graw Hill, 2000.
- John Wiley & Sons. **Diccionario de Competencias**. Traducido por Spencer L. M & Spencer, S.M. Editorial Competence at Work. New York
- **Manual de Higiene Ocupacional**. Guía para la identificación de Peligros, evaluación y control de riesgos. PDVSA. 2008
- **Manual de seguridad industrial**. Requisitos de seguridad industrial, Ambiente e higiene ocupacional. PDVSA. 2006
- Manuel Fernandez-Rios: **Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección**. 1999
- MARISTANY, Jayme: **Los fracasos del Management**, Argentina. 2007
- MARISTANY, Jayme . **Tratado de Recursos Humanos**. Layenata ediciones.
- Reyes P., Agustín: **Análisis de Puesto**. Mexico, Noriega Editores, 5ta edic, 1989
- RODELLER, Adolfo: **Seguridad e Higiene en el Trabajo**, Colombia, Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., 1999
- SABINO, Carlos: **El Proceso de Investigación**. El Cid Editor.
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR: **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**, Caracas ,Fedupel, 2001
- URQUIJO, José, **Teoría de las Relaciones Sindicato-Gerenciales**. Caracas, Impreso en Editorial Arte, 1995

### Otras fuentes de información

<http://www.revistaleadership.com/institucionales/analisis-sobre-el-modelo-de-ge/> (Consulta 06/11/2011)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Libro-De-Competencias/662409.html>  
(Consulta 06/11/2011)

<http://www.marthaalles.com.ar/la-mirada-de-martha-alles-cv.php> (Consulta 21/03/2012)

[http://books.google.co.ve/books?id=26IHI24TZEAC&pg=PA34&dq=comportamiento:+aprendizaje+continuo++MarthaAlles&hl=en&sa=X&ei=\\_7t7T8PRicultweHk6HMCA&ved=0CFAQ6AEwBg#v=onepage&q&f=true](http://books.google.co.ve/books?id=26IHI24TZEAC&pg=PA34&dq=comportamiento:+aprendizaje+continuo++MarthaAlles&hl=en&sa=X&ei=_7t7T8PRicultweHk6HMCA&ved=0CFAQ6AEwBg#v=onepage&q&f=true)  
(Consulta 03/02/2012)

<http://www.revistaleadership.com/institucionales/analisis-sobre-el-modelo-de-ge/> (Consulta 05/01/2012)

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-gestion-desempeno.htm> (Consulta 05/11/2011)

[http://www.xcompetencias.com/print.php?id=el\\_diccionario](http://www.xcompetencias.com/print.php?id=el_diccionario) (21/03/2012)  
Fernández, A. M. (2006): "Pensemos en las Competencias", disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm> (consultado: enero 2007).

Leyy-Leboyer, C. (1997): Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000. Disponible en <http://www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/257.pdf>.

McClelland, D (1973): La medición de las competencias. Disponible en [http://psicoconsult.com/articulos/LA MEDICIÓN DELAS COMPETENCIAS.pdf](http://psicoconsult.com/articulos/LA%20MEDICI%C3%93N%20DELAS%20COMPETENCIAS.pdf)

Pérez López, A (1998): Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Disponible en <http://www.sispubli.cl/docs/competencias.htm>.

Thornton y Byham, (1982): Las competencias laborales: [www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf)

[http://books.google.co.ve/books?id=oNWrGAXdnZMC&pg=PA65&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=true](http://books.google.co.ve/books?id=oNWrGAXdnZMC&pg=PA65&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=true) (Consulta: 03/02/2012)

<http://es.scribb.com/doc/11634014/Diccionario-de-comportamientos-de-Martha-Alles-competencias-mas-importantes>

## **ANEXOS**

## **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Una vez evaluadas las competencias, es necesario realizar la descripción de cargos existentes de acuerdo al organigrama, perfil del puesto o cargo que ocupa y las competencias deseadas o esperadas.

### **GERENTE DE SERVICIOS ELÉCTRICOS**

Dirigir y coordinar los procesos de Operación y Mantenimiento del Sistema de Transmisión y Distribución Eléctrica del Distrito Morichal, mediante una eficiente planificación, programación, administración, seguimiento y control de las actividades y recursos, que permitan preservar las instalaciones y equipos eléctricos del sistema de Eléctrico, a fin de garantizar un suministro confiable de Energía Eléctrica, para el desarrollo de los diversos procesos de producción de Crudo.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### **SUPERINTENDENCIA DE DISTRIBUCIÓN**

#### **SUPERINTENDENTE**

Dirigir y coordinar los procesos de Operación y Mantenimiento del Sistema de Distribución Eléctrica del Distrito Morichal, mediante una eficiente planificación, programación, administración, seguimiento y control de las actividades y recursos, que permitan preservar las instalaciones y equipos

eléctricos del sistema de Distribución, a fin de garantizar un suministro confiable de Energía Eléctrica, para el desarrollo de los diversos procesos de producción de Crudo.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**



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

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Superintendencia:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de Servicio:** \_\_\_\_\_

El instrumento esta estructurado por 27 ítems respectivos a los indicadores del cuadro de operacionalización, con el fin de que las respuestas con la mayor sinceridad posible. Las mismas están dirigidas a conocer las necesidades del personal perteneciente a la Gerencia de Servicios Eléctricos, Dtto. Morichal

La información obtenida permitirá describir y analizar las necesidades del personal y los elementos para el Modelo de desarrollo basados en competencias.

A continuación, lea con detenimiento cada una de las preguntas que aparecen, selecciona las respuestas que más se ajusten a tu criterio y marca con una "X" en la opción correspondiente.

**Indicador: Desarrollo de competencias**

1.- ¿Considera usted que algunas personas de la organización podrían ser mas competentes en otras áreas de la misma?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

2.- ¿Cree usted que se toma en cuenta el desarrollo de competencias para la asignación de cargos en la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Capacitación**

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

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

4.- ¿La organización les proporciona jornadas o programas de capacitación?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

5.- ¿Estaría usted dispuesto a participar en jornadas o programas de capacitación?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Eficiencia**

6.- ¿Considera usted que se realiza un trabajo eficiente en la organización según su posibilidad o recursos disponibles?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

7.- ¿Cree usted que debe mejorarse la eficiencia dentro de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Participación**

8.- ¿Se toma en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

9.- ¿Se toma en cuenta la participación de todo el personal para las mejoras de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Organización**

10.- ¿Observa usted una buena distribución dentro de la estructura organizacional de la gerencia?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

11.- ¿Propone la gerencia o supervisores mejoras en las actividades y recursos de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Cambio**

12.- ¿Existe necesidades de cambios dentro de la Gerencia?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

13. - ¿En la Gerencia se dan cambios a Nivel de Seguridad?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Motivación**

14.- ¿Considera usted que el personal de la organización se encuentra motivado?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

15.- ¿Existen actividades motivacionales dentro de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

16.- ¿Existe algún tipo de incentivos que motiven al personal de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Seguridad**

17.- ¿Se han suscitado fallas de seguridad en las actividades operacionales de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

18.- ¿Califica usted como inseguras las actividades operacionales de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

19.- ¿Considera usted que dichas fallas son producto de poca preparación de los empleados en el área de seguridad?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Integración**

20.- ¿Existe integración entre el personal de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

21.- ¿Se realizan actividades que promuevan la integración entre los miembros del personal de la organización?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

22.- Si existen estas actividades de integración, ¿Cree usted que son apropiadas para promover la misma?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Sensibilización al cambio**

23.- ¿Considera usted que la organización esta preparada para cambios en un futuro?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

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

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

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

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

**Indicador: Formación de equipos**

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

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

27.- ¿Cree usted que la organización genera la formación de equipos?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

## DESCRIPCION DE CARGOS

### SUPERVISOR

Supervisar, Programar y Asegurar la ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas de distribución eléctricas asociadas a los equipos e instalaciones del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, de acuerdo a procedimientos y permisologías preestablecidas, una planificación y programación eficiente, metódica y segura, para garantizar la continuidad del suministro de energía basándose en los criterios y manuales de operación, seguridad en las maniobras que se requieren para la ejecución de los mantenimientos, minimizando los impactos en el medio ambiente.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### TÉCNICO DE SUBESTACIONES

Ejecutar las actividades de operación y mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones de las Subestaciones Eléctricas adscritas al Sistema Eléctrico del la Distrito Morichal, de acuerdo a los procedimientos y permisologías preestablecidas, en una planificación y programación eficiente, metódica y segura, para garantizar la continuidad del suministro de energía basándose en los criterios y manuales de operación, seguridad en las maniobras que se requieren para la ejecución de los mantenimientos, minimizando los impactos en el medio ambiente.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

## TÉCNICO ELÉCTRICISTA

Ejecutar las actividades de operación y mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones de las Subestaciones Eléctricas adscritas al Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, de acuerdo a los procedimientos y permisologías preestablecidas, en una planificación y programación eficiente, metódica y segura, para garantizar la continuidad del suministro de energía basándose en los criterios y manuales de operación, seguridad en las maniobras que se requieren para la ejecución de los mantenimientos, minimizando los impactos en el medio ambiente.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

## LINIERO ELÉCTRICISTA

Ejecutar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas de distribución eléctrica asociadas a los equipos e instalaciones del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, de acuerdo a procedimientos y permisologías preestablecidas, una planificación y programación eficiente, metódica y segura, para garantizar la continuidad del suministro de energía basándose en los criterios y manuales de operación, seguridad en las maniobras que se requieren para la ejecución de los mantenimientos, minimizando los impactos en el medio ambiente

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

## **SUPERINTENDENCIA DE TRANSMISION**

### **SUPERVISOR**

Supervisar, programar y asegurar la ejecución de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo que permita la preservación y el mejor desempeño posible de forma confiable y selectivo de los sistemas de protecciones asociados a las subestaciones del sistema de Transmisión Eléctrica del Distrito Morichal, a fin de garantizar el servicio continuo de suministro de energía eléctrica al sistema de Distribución Morichal.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### **SUPERVISOR DE LINEAS**

Supervisar, programar y asegurar la ejecución de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo que permita la preservación de las líneas de Transmisión eléctrica del Distrito Morichal, a fin de garantizar el servicio continuo de suministro de energía eléctrica al sistema de Distribución del Distrito Morichal.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### **LINIERO ELÉCTRICISTA**

Planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas de distribución eléctricas asociadas a los

equipos e instalaciones del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, de acuerdo a procedimientos y permisologías preestablecidas, una planificación y programación eficiente, metódica y segura, para garantizar la continuidad del suministro de energía basándose en los criterios y manuales de operación, seguridad en las maniobras que se requieren para la ejecución de los mantenimientos, minimizando los impactos en el medio ambiente.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### INGENIERO DE PLANIFICACIÓN

Planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas de distribución eléctricas asociadas a los equipos e instalaciones del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, de acuerdo a procedimientos y permisologías preestablecidas, una planificación y programación eficiente, metódica y segura, para garantizar la continuidad del suministro de energía basándose en los criterios y manuales de operación, seguridad en las maniobras que se requieren para la ejecución de los mantenimientos, minimizando los impactos en el medio ambiente.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

## SUPERINTENDENCIA DE OPTIMIZACION Y ESTUDIOS DE INFRAESTRUCTURA

### SUPERINTENDENTE

Planificar, diseñar y controlar los planes y estrategias de mantenimiento preventivo y predictivo de la infraestructura eléctrica del Distrito Morichal; así como visualizar los proyectos de mejoras al sistema, basado en las necesidades operacionales y los requerimientos del plan de negocios a fin de optimizar la gestión de mantenimiento del sistema de Transmisión y Distribución Eléctrico y garantizar la ejecución de los proyectos.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### SUPERVISOR DE PROYECTOS OPERACIONALES

Visualizar y realizar seguimiento a los Proyectos de mejoras al sistema eléctrico del Distrito Morichal; Basado en las necesidades operacionales y los requerimientos del plan de negocios, a fin de garantizar la ejecución de los proyectos requeridos para aumentar la confiabilidad del sistema eléctrico y garantizar el suministro de energía eléctrica en forma oportuna a los clientes.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### INGENIERO DE PROYECTOS OPERACIONALES

Elaborar y/o revisar la visualización, conceptualización e implantación de los Proyectos de mejoras al Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, en función de las necesidades operacionales y cumpliendo con las normativas vigentes, para asegurar la continuidad y flexibilidad operacional, así como la ejecución, desarrollo, procura de materiales y equipos para los proyectos de inversión.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### INGENIERO DE MANTENIMIENTO

Ejecutar la verificación de condiciones y contexto operacional de los equipos e instalaciones del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, mediante la realización de inspecciones en campo, establecimiento de estrategias y/o planes de mantenimiento predictivo, preventivo, correctivo, a fin de obtener una alta disponibilidad, confiabilidad, mantenibilidad y seguridad de las instalaciones con costos de mantenimiento óptimos.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### INSPECTOR DE MANTENIMIENTO PREDICTIVO

Ejecutar el mantenimiento predictivo en el Sistema de Distribución y Transmisión Eléctrica; Basado en las inspecciones de campo a las instalaciones a fin de optimizar la gestión de mantenimiento y dar las

recomendaciones necesarias que permitan minimizar y controlar las fallas del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### CONFIABILIDAD OPERACIONAL

Revisar y aplicar mejoras a los planes y/o estrategias de mantenimiento preventivo, así como planificar y controlar el mantenimiento predictivo de la infraestructura eléctrica del Distrito Morichal; basado en las necesidades operacionales y la información obtenida de las inspecciones de campo; a fin de optimizar la gestión de mantenimiento del sistema de Transmisión y Distribución Eléctrico.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### ANALISTA DE ESTADISTICA

Gestionar, consolidar e interpretar el registro de todos los indicadores y la información asociada al Mantenimiento y la Operación del Sistema de Distribución y Transmisión Eléctrica del Distrito Morichal; basado en una continua recopilación de datos y registros de eventos, que permitan establecer mejoras, acciones oportunas y la toma de decisiones acertadas para garantizar la continuidad del suministro de Energía Eléctrica

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

## **SUPERINTENDENCIA DE PROTECCIONES**

### **SUPERINTENDENTE**

Realizar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de operaciones e inversión que apoya los procesos de operación y mantenimiento del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, mediante un eficiente análisis de las gestiones administrativas y resultados financieros, asegurando que ambos se ejecuten de acuerdo al plan y estén en línea con las premisas establecidas por la corporación, cumplir con las rutinas de mantenimiento establecidas por las normas y procedimientos, preservar la disponibilidad de las instalaciones y equipos eléctricos, garantizando un suministro confiable de energía eléctrica.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### **COORDINADOR DE PROTECCIONES**

Planificar y coordinar las actividades asociadas al Mantenimiento Preventivo y Correctivo del Sistema de Protecciones Eléctricas, basado en una planificación y programación eficiente, metódica, procedimental y segura, que permitan asegurar la continuidad del suministro de Energía Eléctrica al Sistema de Distribución del Distrito Morichal

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### ANALISTA DE PROGRAMACIÓN

Planificar, programar y coordinar las actividades asociadas al Mantenimiento Preventivo y Correctivo del Sistema de Protecciones Eléctricas, basado en una planificación y programación eficiente, metódica, procedimental y segura, que permitan asegurar la continuidad del suministro de Energía Eléctrica al Sistema de Distribución del Distrito Morichal.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### TÉCNICO DE PROTECCIONES

Ejecutar las actividades asociadas al Mantenimiento Preventivo y Correctivo y la Operación de los sistemas de protecciones asociados al Sistema de Distribución Eléctrica del Distrito Morichal, basado en una planificación y programación eficiente, metódica, procedimental y segura, que permitan asegurar la continuidad del suministro de energía Eléctrica

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

## SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

### SUPERINTENDENTE

Planificar y Controlar todos los Proyectos establecidos en la Cartera de Inversiones y Operaciones de la Gerencia de Servicios Eléctricos, promoviendo cambios organizacionales y acciones de mejoramiento continuo mediante la aplicación de políticas, lineamientos, normas y procedimientos de la empresa, contribuyendo así con la continuidad de las operaciones dentro de parámetros rentables que aseguren oportunidad al negocio.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### SUPERVISOR DE GESTIÓN Y PLANIFICACION

Visualizar requerimientos de expansión del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, basado en el plan de negocios a corto, mediano y largo plazo, a fin de garantizar el suministro de energía eléctrica en forma oportuna a los clientes

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

### ADMINISTRADOR DE CONTRATOS

Licitación y administrar los contratos de obras y servicios que apoyen los procesos de operación y mantenimiento del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, acorde con el marco legal y normativo vigentes, para asegurar la ejecución efectiva y eficiente de trabajos realizados por terceros, que

permitan preservar la disponibilidad de las instalaciones y equipos eléctricos, garantizando un suministro confiable de energía eléctrica

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### ADMINISTRADOR DE PERSONAL

Ejecutar y administrar las actividades relacionadas con la gestión de recurso humano que apoya los procesos de operación y mantenimiento del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, mediante el uso eficaz y eficiente de los sistemas, documentación e información correspondientes al manejo de administración de personal, que permitan garantizar el cumplimiento de la normativa interna, obligaciones legales y contractuales de los trabajadores

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### ANALISTA DE PRESUPUESTO

Realizar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de operaciones e inversión que apoya los procesos de operación y mantenimiento del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, mediante un eficiente análisis de las gestiones administrativas y resultados financieros, asegurando que ambos se ejecuten de acuerdo al plan y estén en línea con las premisas establecidas por la corporación, cumplir con las rutinas de mantenimiento establecidas por las normas y procedimientos, preservar la disponibilidad de las instalaciones y equipos eléctricos, garantizando un suministro confiable de energía eléctrica.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### APOYO LOGISTICO

Establecer modelos de Gestión de Inventarios para el Control y Seguimiento de las Solpeds generadas por los distintos Departamentos que conforman la Gerencia de Servicios Eléctricos, con el objeto de realizar los distintos mantenimientos programados para las instalaciones Eléctricas y así garantizar el continuo suministro de Energía en las actividades de producción de crudo y gas de la Empresa.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

#### INGENIERO DE PLANIFICACIÓN

Elaborar y consolidar el portafolio de oportunidades de inversión y crecimiento que apoyen los procesos de operación y mantenimiento del Sistema Eléctrico del Distrito Morichal, mediante una eficiente planificación estratégica e identificación de propuestas para mejoras operacionales de los equipos e instalaciones, que permitan cumplir con las rutinas de mantenimiento establecidas por las normas y procedimientos, preservar la disponibilidad de las instalaciones y equipos eléctricos, garantizando un suministro confiable de energía eléctrica.

**Competencias Genéricas: Empowermet, Orientación de los resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas**

**Competencias Específicas: capacidad para aprender, flexibilidad, trabajar en equipo, liderazgo para el cambio y seguridad.**

## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Evaluación de Competencias del Personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos. Petroleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Distrito Morichal Estado Monagas.</b>
<b>Subtitulo</b>	

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

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Urribarri V., María J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 15913741</b>
	<b>e-mail</b>	majo2504@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	majo2504@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Evaluación de Competencias
Competencias Genéricas y Especificas
Gestión por Competencias
Desarrollo de Personas

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

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

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

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

### Resumen (Abstract):

El presente trabajo de grado, se orientó a Evaluar las Competencias del personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos, Petróleos de Venezuela, S.A. Distrito Morichal., con el fin de plantear un catalogo de competencias donde el trabajador identifique su propio perfil de competencias y el requerido en el puesto que ocupa o aspira dentro de la Organización. Para ello se puso en práctica una investigación científica, de tipo de Campo, Nivel Descriptiva, en la observación directa se seleccionaron 10 competencias, a ser evaluadas cuando se aplicó un cuestionario conformado por 26 ítems, a las 47 personas que laboran en la Gerencia objeto de estudio, detectando cuales son las competencias presentes y las esperadas en el personal. Realizada la investigación se encontró que existe la necesidad de elaborar un programa formal de inducción al puesto de trabajo de manera práctica; adiestrar, capacitar al personal para unificar procedimientos, práctica de trabajo y lograr el comportamiento deseado de acuerdo a las competencias que exija el cargo.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Guiamare Z. Felix R.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 13.054.072
	e-mail	ricardoguaimare@gmail.com
	e-mail	
Ollarve, Maryubett	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I
	e-mail	lcda.maryubett@gmail.com
	e-mail	
Martinez, Eneida	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.4.615.358
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	07	03

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

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

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

### Archivo(s):

Nombre de archivo
URRIBARRIMARIA.DOCX

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

### Alcance:

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

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

---

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

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciatura

---

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

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

---

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

---

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNELES**  
Secretario



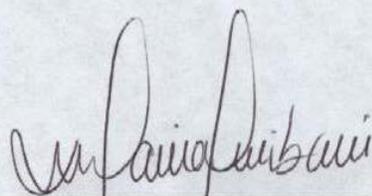
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Signature]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

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

**Derechos:**

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



---

**María José, Urribari Velásquez**  
**Autor**



---

**Lic. Félix Ricardo Guaimare Z.**  
**Asesor Académico**