



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS  
MATURÍN. EDO – MONAGAS.**

**ANALISIS DE LOS INDICADORES DE GESTION EN LA  
SUPERINTENDENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE  
PDVSA GAS – COMPRESION UBICADO EN MATURIN  
ESTADO MONAGAS.**

**Asesor:**

**Melithza Pereira**

**Bachiller:**

**Malavé Rubén**

**C.I: 19.315.226**

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

**MATURÍN, MARZO 2012**

# ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS  
MATURÍN. EDO – MONAGAS.

**ANALISIS DE LOS INDICADORES DE GESTION EN LA  
SUPERINTENDENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE  
PDVSA GAS – COMPRESION UBICADO EN MATORIN  
ESTADO MONAGAS. PERIODO 2011-2012**

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

APROBADO

  
Asesor Académico  
Prof. Melithza Pereira

  
Jurado Principal  
Prof. Milizza Coraspe

  
Jurado principal  
Prof. Eneida Marcano

MATURÍN, MARZO 2012

## RESOLUCIÓN

**De acuerdo al Artículo 44 del Reglamento de Trabajo de Grado:**  
“Los Trabajos de Grado son propiedad exclusiva de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien los participara al consejo universitario”.



## DEDICATORIA

Primeramente a **Dios** por haberme dado la fuerza, salud y la sabiduría suficiente para superar todos los obstáculos y estar ahí cuando más lo necesitaba gracias padre Te Amo.

**A mis Padres (Rubén Malavé y Haydee Aguilera)**, por ser unos excelentes padres ya que desde el primer momento de mi formación estuvieron ahí cuando más los necesitaba, siempre tuvo razón papá cuando me decía desde bachillerato, “yo voy estar conmigo durante toda tu formación hijo siempre y cuando estudies” gracias padre, a mi madre no tengo palabras para expresar todo lo que usted ha hecho por mí, siempre fue esa mano fuerte que me levanto de muchas caídas que tuve, me guió en caminos de mucha oscuridad fue esa luz que me alumbraba durante todo mi trayectoria permitiéndome seguir adelante gracias madre a ustedes les dedico todos mis logros, a **Dios** le agradeceré siempre por unos padres tan excelente, a pesar de que a veces me comporto rebelde los Amo. **GRACIAS PAPA Y MAMA.**

**A mis Hermanos (Jesús Malavé y José Malavé)**, hermanos gracias por todo son los mejores nunca me dejaron solo cuando más los necesitaba mis logro son sus logros y sus logros son los míos, este título es para brindarle una mejor vida hermanos los Amo.

**A mi Tía (Blanca Díaz)**, Tía gracias por su apoyo incondicional desde el inicio de mi formación como profesional y estar siempre ahí para orientarme cuando más la necesitaba, gracias mi Tía a usted le dedico mis logros.

## AGRADECIMIENTO

A mi Padre **Dios** todo poderoso que siempre me acompaño en el transcurso de toda mi vida, orientándome, cuidándome y permitiendo con su ayuda divina, lograr todos los objetivos que siempre me he planteado, gracias padre Te Amo.

A mis padres **Rubén Malavé y a mi madre Haydee Aguilera** por ser unos excelentes padres y pilares importantes en mi vida, ya que cuando los necesitaba en los momentos más difíciles ellos siempre estaban ahí para orientarme, aconsejándome y ayudándome a superar todos los obstáculos de la vida, gracias los Amo.

A mi hermano **Jesús Malavé** que siempre estuvo ahí orientándome y apoyándome cuando más los necesitaba, gracias mi hermano Te Amo.

A mi tío **Noel Rodríguez** por haberme ayudado a ingresar a Petróleos de Venezuela (PDVSA Gas), gracias mi tío.

A mi tío **José Lares** por brindarme siempre sus conocimientos y guiándome de manera correcta para lograr mis metas planteadas, gracias mi Tío.

A mis Amigas **Carolina y Verónica**, por ser las mejores amigas que conocí en PDVSA GAS, gracias por estar ahí cuando más las necesitabas fueron dos pilares importantes gracias las quiero mucho

A mi profesora **Melithza Pereira**, por ser una excelente maestra gracias por todo, con usted aprendí bastante me guió en caminos

correctos los cuales me permitió alcanzar el objetivo que tenía planteado que era mi Tesis, Gracias mi Profesora.

A mi Tutora Empresarial **Milagros Flores**, por haberme dedicado su valioso tiempo y brindarme sus conocimientos para la elaboración de mi trabajo de grado. Y además por ser una excelente maestra y amiga gracias Milagrito siempre estaré muy agradecido.

A **PDVSA Gas**, por permitir elaborar mi Tesis de Grado y de esta manera obtener mi Título como Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

A mi **Universidad De Oriente -Núcleo de Monagas**, por ser mi casa de estudios y brindarme los conocimientos suficientes para desarrollar mi trabajo de grado.

**Gracias a Todos**

**RUBÉN MALAVÉ**

## INDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESOLUCIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>INDICE DE CUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>FASE I .....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.2.1 Objetivo General .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4 MARCO METODOLÓGICO .....	7
1.4.1 Diseño de Investigación .....	7
1.4.2 Nivel de Investigación .....	7
1.4.3 Población .....	8
1.4.4 Técnicas de recolección de información .....	9
1.5 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL .....	10
1.5.1 Ubicación .....	10
1.5.2 Reseña Histórica de PDVSA GAS .....	10
1.5.3 Misión de Compresión Gas.....	11
1.5.4 Visión de Compresión Gas.....	12
1.5.5 Finalidad.....	12
1.5.6 PROCESO DE PDVSA GAS.....	12
1.5.7 Organigrama de PDVSA GAS, COMPRESION GAS.....	14
1.5.8 Organigrama de Superintendencia de RRHH, COMPRESION GAS Oriente.....	15
1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	15
1.6.1 Gestión.....	15
1.6.2 Indicador .....	15
1.6.3 Evaluación.....	17
1.6.4 Toma de Decisiones.....	17
1.6.5 Medición del Desempeño.....	17
1.6.6 Planificación Estratégica .....	18
1.6.7 Productividad .....	18
1.6.8 Eficacia.....	18
1.6.9 Eficiencia.....	18
1.6.10 Efectividad.....	18
1.6.11 Clientes .....	19

1.6.12 Objetivos .....	19
1.6.13 Manual de Procedimiento.....	19
<b>FASE II .....</b>	<b>20</b>
<b>DESARROLLO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>20</b>
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	20
2.2 BASES TEÓRICAS .....	21
2.2.1 Indicadores de Gestión .....	22
2.2.2 Importancia de los Indicadores de Gestión .....	22
2.2.3 Antecedentes de los Indicadores de Gestión .....	22
2.2.4. Eficacia y Eficiencia de los Indicadores.....	23
2.2.5. Indicadores Asegurar la Posibilidad del Seguimiento .....	24
2.2.6 Características que debe reunir un Indicador de Gestión .....	24
2.2.7 Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores de gestión.....	25
2.2.8 Tipos de Indicadores .....	25
2.2.9 Objetivo de un Sistema de Indicadores de Gestión .....	35
2.2.10 Ventaja de un buen Sistema de Indicadores de Gestión desde el punto de vista cualitativo .....	36
2.3 PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	37
2.3.1 Desarrollo de los Objetivos Específicos .....	43
2.3.2 Indicadores de Gestión utilizado en la Superintendencia de Recursos Humanos .....	46
<b>FASE III .....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>49</b>
3.1 CONCLUSIONES.....	49
3.2 RECOMENDACIONES .....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>60</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Organigrama de Compresión Gas Oriente. ....	14
Figura 1.2. Organigrama de Superintendencia de RRHH de Compresión Gas Oriente.....	15
Figura 2.2.10.1. Sistema de Indicadores de Gestión. ....	36



## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto al conocimiento de los Indicadores de Gestión.....	37
Cuadro N° 2. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto al conocimiento de los tipos de Indicadores de Gestión.....	37
Cuadro N° 3. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la importancia de los Indicadores de Gestión como un instrumento de medición para el logro de los objetivos de la organización. ....	38
Cuadro N° 4. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la existencia de los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos. ....	39
Cuadro N° 5. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en relación a la productividad de la Superintendencia de Recursos Humanos. ....	39
Cuadro N° 6. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la detección de fallas en la gestión.....	40
Cuadro N° 7. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto al éxito de la organización. ....	41
Cuadro N° 8. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.....	41



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
MATURÍN. EDO – MONAGAS.**

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA  
SUPERINTENDENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PDVSA GAS –  
COMPRESIÓN UBICADO EN Maturín ESTADO MONAGAS.**

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo principal analizar los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos de PDVSA GAS – Compresión. El tipo de investigación es de campo y el nivel de investigación es descriptivo, en cuanto a la población es de 17 trabajadores los cuales constituyen el objeto de estudio. Las técnicas de recolección de información utilizadas son la encuesta, la observación participante y revisión documental, mediante esto se pudo llegar a la siguiente conclusión, de que los indicadores de gestión son de vital importancia para la organización ya que los mismos te permiten medir los cumplimientos de todos los objetivos planteados por la alta gerencia. Finalmente se plantean una serie de recomendaciones para solucionar la problemática existente.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano se ha constituido como un factor de mucha importancia dentro de las actividades de una empresa, desempeñando un papel fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. En este mundo globalizado, las organizaciones tienden a sufrir una serie de cambios en su gestión, es por ello que se han visto obligadas a adaptarse a nuevas posturas organizativas y así desarrollar estrategias, innovadoras, facilitando la coordinación de actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes mediante la toma de decisiones, proyectos asumidos, indicadores de gestión, entre otros; permitiendo a la misma establecer sus propias políticas, normas y procedimientos que conlleven al logro de sus metas.

Muchas veces las empresas se resisten al cambio por temor a fracasar o simplemente por no conocer la importancia que tiene para conquistar sus objetivos a corto y largo plazo, es de esta manera que actualizar las herramientas organizacionales o capacitar a sus trabajadores les permite adquirir nuevos conocimientos y a su vez enfrentar las situaciones que se presentan a diario.

En la actualidad, las organizaciones han comenzado a utilizar los indicadores de gestión como un instrumento de apoyo, los cuales permiten evaluar el desempeño de los procesos y el resultado de los mismos, para luego incorporar nuevas metas u objetivos. Todo esto, con la finalidad de evaluar y tomar las acciones anticipadas que permitan mejorar aquellos puntos débiles para poder ofrecer un mejor servicio a sus clientes y llegar a ser exitosos en un mercado tan competitivo.

El objetivo principal de esta investigación es realizar un análisis de los indicadores de gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos de

PDVSA GAS, municipio Maturín del estado Monagas. Este estudio, facilitará la evaluación y la toma de acciones correctivas y preventivas, para permitir detectar los aspectos a mejorar. Esta superintendencia está comprendida por la Unidades de Planificación y Control de Gestión, Captación Educación y Desarrollo, Planes y Beneficios, Relaciones Laborales, Calidad de Vida, las mismas que a su vez están conformadas por un personal calificado y preparado en el área de Recursos Humanos.

En la Fase I se presenta todo lo referente a la Descripción de la Problemática, su Justificación, los Objetivos que persiguen el presente análisis su Metodología y las Técnicas de Recolección de Datos.

En la Fase II se muestra los fundamentos teóricos acerca de los Indicadores de Gestión y el Análisis de los Resultados para una mejor comprensión del objeto de estudio.

Por último en el Fase III se exponen los resultados obtenidos de los indicadores de gestión con el fin de emitir las conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la calidad del proceso administrativo.

# **FASE I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los integrantes de las organizaciones modernas deben tener en claro sus funciones y que la información que manejan sea confiable y precisa, con el fin de garantizar la toma de decisiones acertadas para conseguir sus objetivos. Esto resulta primordial en este mundo tan globalizado, debido a que muchas empresas están obligadas a competir y ofrecer una mejor calidad, bien sea en sus productos o servicios, esto es debido a que los clientes son cada vez más exigentes a las organizaciones, por lo que deben estar renovándose constantemente a los cambios de su entorno en materias económicas, sociales, políticas y tecnológicas, que les permitan a su vez mejorar sus instrumentos de gestión y su personal, hoy para toda organización, contar con un talento humano capacitado y herramientas adecuadas es la clave del éxito para conquistar todos sus objetivos trazados. De esta manera les permiten estar preparados a los constantes cambios y así poder satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Por esta razón es muy importante crear estrategias organizacionales que le permitan a las empresas estar en sobre aviso para asumir nuevos retos que se produzcan en el entorno, proporcionándoles la coordinación de las actividades y enfrentar esos cambios que se den repentinamente y a su vez llevar a cabo una efectiva toma de decisiones.

De tal manera que las compañías han efectuado el uso de los indicadores de gestión como un instrumento de ayuda gerencial, porque permite medir el resultado de sus objetivos y busca la superación en un mundo tan competitivo y globalizado ya que los mismos le suministran

información cuantitativa (la cual se expresa estadísticamente) y cualitativa (que se obtiene por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con sus clientes), con el grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores le muestran a una empresa la manera de cómo se ve lo que está ocurriendo en cuanto al desempeño del trabajador, asimismo son fundamentales para la evaluación de la gestión, porque constituyen la base para determinar si se está dando el cumplimiento de las metas comprometida por la organización. Desde esta perspectiva la construcción de indicadores de gestión se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura organizacional orientada a los resultados, suministrando una visión de la evolución de la gestión dirigida a la toma de decisiones acertadas y sirven de base para una buena planificación.

La Superintendencia de Recursos Humanos Ubicada en la Avenida Alirio Ugarte de Pelayo diagonal al edificio sede de Exploración y Producción, PDVSA Maturín, posee indicadores de gestión que no están ajustado a las necesidades de la organización. Los procesos y responsabilidades de los trabajadores en la actualidad, no tienen un seguimiento real y objetivo de las actividades planificadas con las ejecutadas, lo que dificulta las tareas del trabajador en el momento de realizar nuevas planificaciones y tomar decisiones correctas, esto conlleva a tener un descontrol de todas las actividades desarrolladas lo que ocasiona una barrera en el momento de realizar las mismas y apartándolos del logro de sus objetivos establecidos, algunas consecuencias comunes halladas es el suministro constante de información al indicador debido a que no se actualiza de una manera sistematizada, retardando al personal y causando pérdida de tiempo. Los avances de la gestión no se observa de manera clara y precisa, por lo tanto, impide identificar el logro de las metas establecidas. Por otra parte, no se realizan comparaciones anuales de los procesos ejecutados con los actuales y no se mide la gestión que pueda permitir las mejoras y los retrasos existentes en el proceso.

Adicionalmente a las desventajas de no contar con un sistema de indicadores de gestión acorde, se tiene que cierta información es duplicada en dos o varios departamentos de la Superintendencia de Recursos Humanos, en vista de que no cuentan con documentación; ya que carecen de un manual de procedimiento que sirva como guía a los trabajadores para conseguir los objetivos planificados, esto origina que las tareas se ejecuten de manera doble, suministrando al instrumento datos innecesarios lo que ocasiona el arroje de resultados no esperados, al mismo tiempo como el instrumento no está adaptado a las necesidades de las mismas y por no existir un manual que guíe los pasos a seguir, crea que cierta información sea obviada o no reportada, dado que no se tiene la seguridad de las actividades acometidas. En cuanto al tiempo de respuesta de los trámites administrativo es inexistente como por ejemplo (préstamos de vivienda, pago funerario, recorrido de firmas en aviso de cambio, ingreso entre otros); debido a que el instrumento no mide con exactitud la duración de las solicitudes hechas por los clientes.

De esta manera, se realizó un análisis de la problemática con respecto a los indicadores de gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos, los trabajadores solicitan que sea mejorado los indicadores de gestión o que sea implementado uno nuevo para tener como finalidad primordial, mostrar detalladamente aquellas actividades mensuales y anuales de la organización, que les permita realizar planificaciones acertadas, tomar buenas decisiones y una mejora del rendimiento en el puesto de trabajo.

La presente investigación está orientada al análisis de la problemática de los indicadores de gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos de PDVSA Gas - Compresión ubicado en la Avenida Alirio Ugarte Pelayo diagonal al edificio sede de Exploración y Producción (E y P), PDVSA Maturín, Edo-Monagas.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos de PDVSA GAS – Compresión.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir la situación actual de los indicadores de gestión presentes en la Superintendencia de Recursos Humanos.
- Identificar las desviaciones detectadas en la gestión de la Superintendencia de Recursos Humanos.
- Explicar los factores que repercuten en el proceso de los indicadores de gestión.
- Presentar un análisis detallado de la situación que presenta la Superintendencia de Recursos Humanos, con respecto a los indicadores de gestión.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Medir el cumplimiento de los objetivos en una organización es una necesidad muy urgente en la actualidad, la cual requiere el desarrollo de indicadores de gestión que les faciliten a las empresas y a su personal llevar un control de todas las actividades que se ejecutan día a día. Por esto es necesario que las organizaciones desarrollen instrumentos. Como los indicadores, que les permitan medir el cumplimiento de las políticas, proyectos, entre otros; los cuales ayudarán a determinar el incumplimiento de un objetivo.

De esta manera realizar una investigación de la problemática de los indicadores de gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos es importante porque le va a facilitar tanto al trabajador como a la organización un análisis detallado que les puedan mostrar a los empleados, aquellas fallas que se están presentando respecto a los indicadores y las soluciones que se puedan dar para resolver tan grande problemática que hace difícil la labor de quienes la ejecutan.

## **1.4 MARCO METODOLÓGICO**

En esta fase se hace referencia a los procedimientos metodológicos que se utilizarán para realizar este trabajo. En el mismo se señala el tipo y el nivel de investigación, la población objeto de estudio y las técnicas de recolección de información.

### **1.4.1 Diseño de Investigación**

A fin de establecer un análisis de la problemática de los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos de Compresión Gas - Maturín, se realizó una investigación de campo, debido a que la información se obtuvo de forma directa a la realidad observada, es decir, se tomaron los datos de interés directamente con los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos. Según **Arias (2006)**: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin que el investigador altere las condiciones existentes. (Pág. 31).

### **1.4.2 Nivel de Investigación**

El nivel de investigación a estudiar es descriptivo, porque permite estudiar el fenómeno de manera minuciosa, estableciendo las condiciones y prácticas del problema planteado que conduzcan a producir información

necesaria para el logro de los objetivos de la presente investigación. **Tamayo y Tamayo (2002)**, señala que, “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. (Pág. 46).

### 1.4.3 Población

La población es importante, porque muestra con precisión el conjunto de individuos objeto de estudio, lo cual es indispensable para realizar la investigación.

En este sentido, la población de esta investigación está conformado por todos los empleados que integran la Superintendencia de Recursos Humanos de Compresión Gas Maturín. Los cuales suman una totalidad de 17 empleados pertenecientes a la organización.

En virtud de que dicha población se considera relativamente reducida, no se extrajo ninguna muestra.

Tamayo y Tamayo (2002) plantea:

**Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (Pág. 176).**

#### 1.4.4 Técnicas de recolección de información

En toda investigación es de vital importancia, los instrumentos que se van utilizar para llevar a cabo la recolección de información. De esta manera permite al investigador obtener la información necesaria para su estudio. Según **Arias (2006)**: técnicas de Recolección de Información: “se entenderá por técnicas, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (Pág. 67).

Las técnicas que se efectuaron en esta investigación fueron las siguientes:

##### **Revisión documental**

Esta técnica permite extraer toda la información necesaria para la realización de este estudio, presente en fuentes bibliográficas de textos (libros, folletos, tesis, manuales, leyes, informes, entre otros), con el propósito de adquirir conocimientos y orientar la información del marco metodológico referencial que sirve de soporte al objetivo de estudio. **Pardinas (2005)**, indica “este tipo de observación o de datos, como ya indicamos, está contenido en escritos de diversos tipos; la escritura, la imprenta y los modo de comunicación escrita”. (Pág. 93).

##### **Observación participante**

Esta técnica permite involucrar al investigador directamente con el objeto de estudio ya que le facilita obtener información directamente de la realidad. **Yuni y Urbano (2006)**, La observación participante: “es la participación más o menos intensa del observador en la realidad observada”. (Pág. 42).

## **Encuesta**

En la investigación se aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos puesto que permite plasmar de manera detallada la problemática existente de acuerdo al objeto de estudio. **García (2004)**, reseña que, “la encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos, y permitiendo conocer lo que se investiga”. (Pág. 19).

## **1.5 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL**

### **1.5.1 Ubicación**

La Gerencia de Compresión Gas Oriente, se encuentra ubicada en la Avenida Alirio Ugarte Pelayo diagonal al edificio sede de Exploración y Producción (E y P), PDVSA Maturín, Edo-Monagas.

### **1.5.2 Reseña Histórica de PDVSA GAS**

En 1953 el Ministerio de Minas e Hidrocarburo, crea la dirección de petroquímica nacional, a partir de esa fecha se da el sustento legal al gas en Venezuela; Es de esta manera que en 1998 empieza a operar PDVSA GAS como una filial de Petróleos de Venezuela integrada a la división de manufactura y mercadeo. Con la responsabilidad de impulsar el negocio del gas natural en el país cuyas actividades eran de procesamiento, transporte y distribución con otras empresas para la colocación y venta de los mismos.

Para el año 2002, PDVSA GAS se consolida como empresa verticalmente integrada habiendo concretado la transferencia de personal, activos y campos operativos del distrito Anaco y bloque del Sur del Lago de Maracaibo. Se definió el portafolio de negocios alineado con el Plan Nacional de Gas y se fortalecieron las relaciones con las filiales de PDVSA Petróleo.

El dos (02) de Diciembre de 2002, un numeroso grupo de trabajadores de la industria petrolera generó el cierre de pozos de petróleo y por consiguiente la producción de gas; Estos acontecimientos generaron pérdidas importante para PDVSA GAS y por ende para la economía del país.

De esta manera en el año 2005 se acordó la integración de los negocios de gas a nivel nacional, para facilitar el proceso de integración, exploración y producción, refinación y transporte de Gas.

Por otra parte, en septiembre del 2007, el poder ejecutivo crea el primer plan socialista del desarrollo económico y social de la nación para el período 2007-2013, donde en sus contenidos establece nuevas políticas para alcanzar la nueva patria de Bolívar. Como política de Estado, se encuentra convertir Venezuela en una potencia mundial energética, en la cual se desarrolle la riqueza del país en todas sus fases dentro y fuera del territorio nacional. Dicha política incluye la explotación del Gas como componente energético fundamental para el desarrollo nacional.

Bajo esta premisa, en el año 2009 se nacionaliza la empresa privada Exterran, con sus 47 plantas y 187 unidades, conformando el negocio de Compresión Gas Oriente, con sede principal en el estado Monagas.

### **1.5.3 Misión de Compresión Gas**

“Comprimir y manejar el gas con un recurso humano comprometido con los valores socialistas y capacitados para gestionar los planes de mantenimiento y análisis técnico para contribuir a mejorar la producción de gas y crudo, en condiciones y ambiente de trabajo seguro”.

#### **1.5.4 Visión de Compresión Gas**

“Ser la organización de PDVSA GAS que garantice el suministro de gas a nuestra empresa, producción de petróleo y empresas mixtas con altos estándares de calidad que permitan entregar gas al mercado interno para apalancar el plan de desarrollo socialista de la nación”.

#### **1.5.5 Finalidad**

PDVSA Gas se concibe como la filial de Petróleos de Venezuela, S.A, que se dedica a la exploración y explotación de gas no asociado, así como a la extracción y fraccionamiento de Líquidos del Gas Natural (LGN), el transporte, distribución y comercialización del Metano; dada su importancia esta industria está presente en casi todo el país.

De esta manera, PDVSA Gas se expande y participa en función del Desarrollo Endógeno y de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007, con la finalidad de profundizar de manera eficiente los planes de Negocio de la Corporación y específicamente los nuevos desarrollos de GAS, a nivel nacional, dando el salto hacia delante, propuesto por el Ejecutivo Nacional.

Entre los planes de la industria destaca el impulso al desarrollo de los ejes Norte - Costero y Apure - Orinoco, e incrementar el transporte y distribución de gas a través de la interconexión Centro – Occidente.

En el tema del suministro interno, la aspiración de PDVSA Gas es intensificar la presencia en el territorio nacional para satisfacer las necesidades de la demanda interna.

#### **1.5.6 PROCESO DE PDVSA GAS**

Actualmente la industria del gas en el país cuenta con un proceso, en cuya primera etapa de producción se extraen los hidrocarburos líquidos y gaseosos contenidos en el subsuelo, desde el yacimiento hasta la superficie. La mezcla de hidrocarburo pasa por la etapa de separación, donde se obtiene el petróleo, el cual es enviado a refinación y exportación; el agua es removida y dispuesta a las normas ambientales y el gas es enviado a su posterior tratamiento.

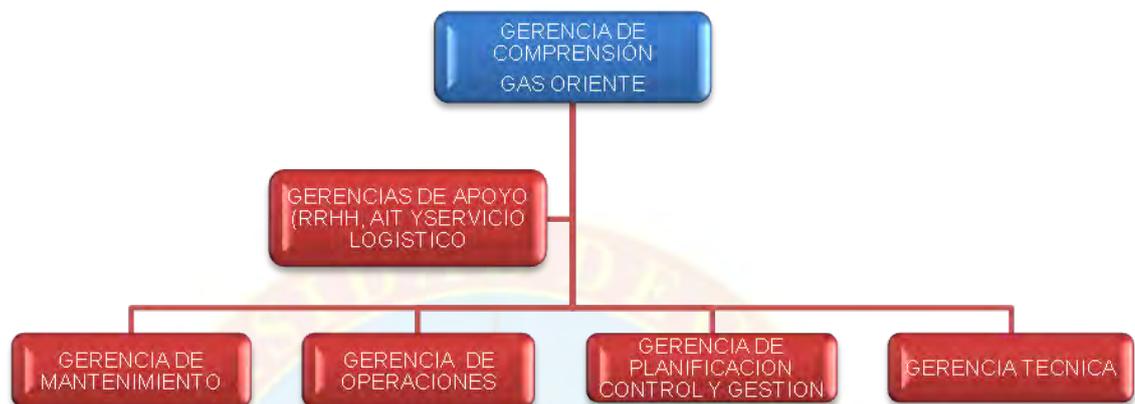
Seguidamente en la etapa de compresión se garantiza la condición de presión y de temperatura necesarias para el procesamiento del gas. En la fase de tratamiento se eliminan componentes como: sulfuro de hidrogeno, dióxido de carbono y agua, los cuales generan dificultades operacionales en los procesos de separación, transporte y distribución. En cuanto a la extracción, es la etapa donde se recuperan los líquidos del gas natural (LGN) para su posterior fraccionamiento, y se genera el gas metano, para ser enviado a través de los sistemas de transporte y distribución a los clientes.

En el fraccionamiento, los líquidos del gas natural (LGN) son separado por diferencia de volatilidad de sus componentes, obteniendo productos como: propano, butanos, entre otros; Los mismos son almacenados en tanques con especificación especiales, con el objetivo de mantenerlos para su distribución. El despacho se realiza vía terrestre a través de camiones cisternas y poliductos y vía marítima mediante buques acondicionados para el transporte de hidrocarburos líquidos.

Con el procesamiento del gas natural se garantiza el suministro de metano y LGN a los sectores: domésticos, comerciales, eléctrico, siderúrgico, petroquímico, petrolero, refinador, industrial, manufacturero y exportación.

### 1.5.7 Organigrama de PDVSA GAS, COMPRESION GAS

La figura 1.1 muestra la estructura organizativa de Compresión Gas Oriente.



**Figura 1.1. Organigrama de Compresión Gas Oriente.**

**Fuente: Manual Organizacional Recursos Humanos PDVSA GAS.**

### 1.5.8 Organigrama de Superintendencia de RRHH, COMPRESION GAS Oriente.

La figura 1.2 muestra la estructura organizativa de la Superintendencia de RRHH, Compresión Gas Oriente.



**Figura 1.2. Organigrama de Superintendencia de RRHH de Compresión Gas Oriente.**

**Fuente: Manual Organizacional Recursos Humanos PDVSA GAS.**

## 1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

### 1.6.1 Gestión

**Hurtado (2005)**, expone que, “la gestión son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. (Pág. 97).

### 1.6.2 Indicador

**Hurtado (2005)**, explica que, “es una medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas”. (Pág. 98).

**Stoner y Gilbert (1996)**, plantea lo siguiente respecto a la planificación, la organización y el control:

#### ✓ **Planificación**

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlada y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

#### ✓ **Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

#### ✓ **Control**

El control permite al gerente que los miembros de la organización lo conduzcan hacia las metas planteadas, estableciendo estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar los resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. Gracias a la función del control, se puede mantener a la organización en un buen camino. (Pág. 13).

### **1.6.3 Evaluación**

**Hurtado (2005)**, define la evaluación como:

Aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son parte integral de los procesos estratégicos (Pág. 98).

### **1.6.4 Toma de Decisiones**

**Según Koontz y Weihrich (1998)**, “es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan sino se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio”. (Pág. 192).

### **1.6.5 Medición del Desempeño**

**Koontz y Weihrich (1998)**, plantean que “la medición del desempeño debe realizarse idealmente con fundamentos en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas”. (pág. 637).

## 1.6.6 Planificación Estratégica

**Muñiz y Monfor (2005)**, explica que:

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos; estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistema y proceso de trabajo. La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un periodo a largo plazo. (Pág. 44).

### 1.6.7 Productividad

**Koontz y Wehrich (1998)**, delimitan la productividad como “la relación – insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad”. (Pág. 12).

### 1.6.8 Eficacia

Según **Koontz y Wehrich (1998)**, enuncian que “la eficacia es el cumplimiento de los objetivos”. (Pág. 12).

### 1.6.9 Eficiencia

**Koontz y Wehrich (1998)**, apuntan que “la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”. (Pág. 12).

### 1.6.10 Efectividad

Se entiende por efectividad el cumplimiento de todos los objetivos planteados por la organización bien sea a corto, mediano y largo plazo. (Def. Op).

### 1.6.11 Clientes

Según **Koontz y Weihrich (1998)**, precisan que “uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes. Ninguna empresa podría existir sin ellos. Pero para conseguir clientes una compañía debe saber que necesita la gente y que comprara. (Pág. 53).

### 1.6.12 Objetivos

**Koontz y Weihrich (1998)**, opinan que:

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representando no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Pág. 129).

### 1.6.13 Manual de Procedimiento

Un manual de procedimiento es un documento donde se visualizan cada uno de las actividades que deben de seguirse en una unidad administrativa, permitiendo a su vez que los empleados tenga una idea clara de cuáles son los pasos a seguir, para lograr los objetivos planteados y evitar la duplicación de información. (Def. Op).

## **FASE II**

### **DESARROLLO DEL ESTUDIO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Para sustentar la presente investigación se analizaron diferentes investigaciones asociadas al tema tratado con el fin de utilizarlas como referencias para obtener una mejor comprensión del problema planteado.

Según Franlismar Serrano (2009), en su trabajo de investigación denominado: “Análisis de los indicadores de gestión de la Superintendencia de Ingeniería de costos, PDVSA Distrito Morichal”; Afirma de que en la Superintendencia de Ingeniería de Costo es necesario desarrollar e integrar tácticas que les permitan al Superintendente implementar los indicadores de gestión para evitar que los estimadores incurran en retrasos y sean menos productivos.

La autora justifica que a nivel gerencial es necesario que toda empresa conozca sus conductores, es decir, las variables por donde se transmiten las buenas y malas decisiones, para poder anticipar los resultados deseados.

Anaximandro Morales (2008), desarrolló un trabajo de grado titulado “Propuesta de Indicadores de Gestión como estrategia de mejoramiento de los procesos administrativos de la gerencia de servicios logísticos, departamento de transporte PDVSA Distrito Morichal”; Afirma que los indicadores de gestión han adquirido trascendencia a partir de la filosofía de la gestión de calidad total, componiendo importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede realizar mediciones.

El autor concluyó que a través de los indicadores de gestión se puede conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades que pueda tener una organización y poder aplicar métodos correctivos en caso de ser necesario.

Laura Chirinos Franco (2005), realizó una investigación titulada “Sistema de Indicadores de Gestión para la Gerencia de Proyectos y Obras del Instituto de Desarrollo Social (IDES) del Municipio Maracaibo – Estado Zulia”, llegó a la conclusión que la mayoría del personal encuestado desconoce los lineamientos que rigen su gestión, ya que estos no son divulgados entre sus trabajadores, también la inexistencia de un instrumento que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de la unidad estudiada.

Este autor llegó a la conclusión que la mayoría del personal desconoce los lineamientos que rige la gestión, lo cual limita el alcance de los objetivos y metas establecidas por la organización.

José Castro (2001), “Propuesta de Indicadores de Gestión en la División de Administración a través de la Unidad de Ética y Control de Gestión para el Ministerio de Infraestructura (MINFRA) del Estado Lara”. Esta investigación consistió en una propuesta de indicadores de gestión a un organismo del sector público en cuyo caso específico fue el Ministerio de Infraestructura del (MINFRA) del estado Lara.

El autor en su investigación obtuvo resultados que conllevaron a efectuar una serie de recomendaciones, debido a que se encontraron debilidades dentro de la institución, por lo cual se sugirió revisar los controles para una gestión adecuada y tener como posible alternativa la aplicación de los indicadores de gestión.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### 2.2.1 Indicadores de Gestión

Según **Agalla (2005)**, define:

Los indicadores de gestión sirven para medir la actividad global del proceso de los negocios (tiempo de ciclo del proceso, reclamaciones de los clientes, calidad percibida entre otros). Es una medida operativa que utilizan las organizaciones para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave para el rendimiento de la misma. Estará alineado con la política estratégica y objetivos previstos. (Pág. 24).

### 2.2.2 Importancia de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son importantes para una organización, pues aportan información necesaria al momento de planificar, controlar, verificar y detectar las posibles fallas presentes en la gestión y de esta manera ser corregidas a tiempo, permiten tomar decisiones adecuadas y oportunas en un ambiente de certidumbre siempre y cuando sean bien utilizados. ( Def. op).

### 2.2.3 Antecedentes de los Indicadores de Gestión

En, 1992, Kaplan y Norton publicaron un artículo en la **Harvard Business Review** sobre un sistema de gestión estratégica para alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo, de forma a integrar las perspectivas organizacionales más relevantes. Se trata mucho más de un sistema de medida e indicadores en el cual el centro de atención principal reside en la alineación de la organización, de las personas y de las iniciativas Inter-departamentales de manera tal que permitan identificar nuevos procesos para el cumplimiento de los objetivos globales de la organización. Dieron el nombre de **Cuadro de Mando Integral (BSC)**, para proporcionar un conjunto claro de objetivos de las diversas unidades o áreas

de la organización en un enfoque estratégico que se desdobra en acciones adecuadas para su realización en términos de resultados sustentados en los indicadores y la medición. (Chiavenato, (2006), Pág. 395).

#### 2.2.4. Eficacia y Eficiencia de los Indicadores

**Salgueiro (2001)**, explica:

- ✓ **Eficacia:** Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello, todas las mediciones relacionadas con la eficacia, van dirigidos hacia el cliente. Por ejemplo:
  - Devoluciones (de clientes).
  - Quejas (de clientes).
  - Tiempos de entrega (a clientes).
  - Porcentaje de clientes satisfechos.
  - Reclamaciones (de clientes).
  - Cifras de ventas (a clientes).
  - Entre otros.
  
- ✓ **Eficiencia:** Se refiere a aspectos internos, que no se relaciona con los clientes. Por ejemplo:
  - Numero de errores.
  - Cumplimiento de lo presupuestado.
  - Burocracia.
  - Retrasos.
  - Adelanto
  - Activos valorados.
  - Horas-hombres utilizados.
  - Costos.
  - Entre otros. (Pág. 24 y 25).

### 2.2.5. Indicadores Asegurar la Posibilidad del Seguimiento

**Horvath y Portners (2003)**, expone:

Que los indicadores representan un papel clave en el rendimiento de cada una de las personas, de cada departamento o de toda una empresa por medio de indicadores. Es esto lo que marca el comportamiento con respecto a la consecución de los valores de los objetivos: **“aquello que se puede medir es lo que se considera importante”**. (Pág. 77).

### 2.2.6 Características que debe reunir un Indicador de Gestión

Para que los Indicadores de Gestión sean eficaces, **Franklin F y Benjamín (2007)**, plantean que tienen que reunir las siguientes características.

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Justificación en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

(Pág. 148.)

### **2.2.7 Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores de gestión**

**Franklin F y Benjamín (2007)**, define lo siguiente:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetivos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben ser formulados mediante el método deductivo, implementado por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos. (Pág.148).

### **2.2.8 Tipos de Indicadores**

#### **✓ Indicador Local de Gestión.**

Según **Ogalla. (2005)**, es aquel indicador que se identifica para medir una actividad básica. Se contemplara, si es necesario, indicadores de producción, de plazo o incidencias. (Pág. 24).

#### **✓ Indicador Clave o Estratégico.**

Según **Ogalla. (2005)**, define:

Es aquel indicador que se identifica para medir que logro está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado (resultados económicos y financiero, resultados no económicos, procesos de negocio, recursos externos, incluidas las alianzas, edificios, equipo y materiales, tecnología, información y conocimiento. (Pág. 24).

✓ **Indicadores de Logro o Eficiencia.**

**Miranda. (2005)**, hace referencia:

Que los indicadores de logro y eficacia son llamados también (indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos) que permiten la valoración de los cambios en las variables económicas y sociales propiciados por el proyecto. Los indicadores de logro son hechos concretos verificables, medibles, evaluables establecidos a partir de cada objetivo. La comparación de los objetivos formulados inicialmente (metas) con los logros obtenidos, permite analizar la eficacia del proyecto; es decir, si se resolvió el problema y en que dimensión. (Pág. 402).

✓ **Indicadores de Servicios.**

**Franklin F y Benjamín (2007)**, define:

Miden la calidad con que se generan productos o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Mejorar la calidad de la atención a clientes.

- Permitir identificar.
- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre productos o servicio recibido. (Pág.49).

✓ **Indicador Intermedio.**

**Miranda. (2005)**, plantea que son indicadores parciales con metas que se refieren a ciertos periodos de tiempo durante la ejecución del proyecto (por ejemplo, por semestre o por año). (Pág. 402).

✓ **Indicador de Finanzas.**

**Chiavenato. (2006)**, plantea:

Analiza el negocio desde el punto de vista financiero. Este punto involucra los indicadores y medidas financieras y contables que permiten evaluar la conducta de la organización frente a punto como utilidad, retorno sobre inversiones, valor agregado al patrimonio y otros indicadores que la organización adopte como relevante para su negocio. (Pág. 395).

✓ **Indicador de Cliente.**

**Chiavenato. (2006)**, define:

Analiza el negocio desde el punto de vista de los clientes. Incluye indicadores y medida como satisfacción, participación en el mercado, tendencia, retención de clientes y adquisición de clientes potenciales, así como valor agregado a los productos y servicios, posición en el mercado, nivel de servicios agregados a la comunidad por los cuales los clientes contribuyen indirectamente. (Pág. 396).

✓ **Indicador de Proceso Internos.**

**Chiavenato. (2006)**, expone:

Analiza el negocio desde el punto de vista interno de la organización. Incluye indicadores y procesos, la innovación, la capacidad de producción, la alineación con las demandas, la logística y optimización de los flujos, así como la calidad de la información, de la comunicación interna y de la interface. (Pág. 396).

✓ **Indicador de Aprendizaje y Crecimiento Organizacional.**

**Chiavenato. (2006)**, delimita:

Analiza el negocio desde el punto de vista de aquello que es básico para alcanzar el futuro con éxito. Considera a las personas en términos de capacidades, competencias, motivación, alineación y estructura organizacional en términos de inversiones de su futuro. Esa perspectiva garantiza la solidez y constituye el valor fundamental para las organizaciones de futuro. (Pág. 396).

✓ **Indicador de Ejecución.**

**Franklin y Benjamín (2007)**, explica que “se emplean para apoyar la evolución cuantitativa de los hallazgos obtenidos durante una auditoria; sirve para determinar las relaciones y tendencia de los hechos”. (Pág. 150).

✓ **Indicadores Primarios.**

**Torres (1991)**, expresa; “como valores absolutos, de carácter cuantitativo obtenidos directamente, como resultado de observaciones

simples. Ejemplos de ellos pueden ser, en un programa de medicina hospitalaria”. (Pág. 537).

- Número de facultativos.
- Costos del personal facultativo.

✓ **Indicadores Secundarios o Ratios.**

**Torres (1991)**, expone:

Consiente entre dos variables o indicadores primarios. Permiten una comparación entre programas, centros o servicios, por lo que pueden considerarse auténticos indicadores de gestión. En el programa del caso anterior serian indicadores secundarios:

- Índice de ocupación del periodo.
- Estancia media general.
- Índice de rotación enfermo-cama ocupada.
- Porcentaje de altas por curación o mejoría. (Pág. 538).

✓ **Indicadores de Medios**

**Torres (1991)**, define:

Son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costos. (Pág. 544).

✓ **Indicadores de Output.**

**Torres (1991)**, expresa; que permiten medir los resultados de un programa o servicio. Su determinación exige un análisis detallado de este y conocer, de forma pormenorizada, la actividad de sus actividades. (Pág. 545).

#### ✓ **Indicadores de Presupuesto.**

**Torres (1991)**, plantea que:

Partiendo del presupuesto de la entidad pueden obtenerse una serie de indicadores que permiten visualizar partidas, proporciones e índices, cuya información complementara aquella otra obtenida del presupuesto por programar, tan significativo para el control de gestión de las entidades que nos ocupan. (Pág. 547).

#### ✓ **Indicadores de Organización.**

**Torres (1991)**, concreta:

La organización de una entidad pública variara, en función de diversos aspectos, como su actividad, su dimensión, su localización. Para elaborar indicadores sobre las mismas, que no tendrán porque mantener, la forma de ratio o cociente se analizara, en principio, el organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, la administración y los órganos de control, delimitando la dependencia orgánica y las líneas de responsabilidad. Será preciso considerar, además, la normativa de la entidad, a nivel de legislación, reglamentos y manuales internos de funcionamiento que encuadran la actividad de la organización delimitando funciones, obligaciones y derechos. (Pág. 549).

#### ✓ **Indicadores Sociales.**

**Torres (1991)**, hace referencia:

A los instrumentos que valoraran la responsabilidad social de la entidad, pero que, a diferencia de los modelos de presentación de la información de base social, como el estado de Valor Añadido o el excedente Productividad Global, no están elaborados bajo el principio de dualidad. Estos indicadores, expresados generalmente en unidades de carácter social, que por su propia naturaleza requieren descripciones específicas. (Pág. 550).

✓ **Indicadores de Entorno e Impacto.**

**Torres (1991)**, los define:

- Indicadores de entorno: ofrecen información sobre variables exógenas al programa, centro o servicio, pero que pueden condicionar la prestación del mismo, fundamentalmente la cantidad de recursos a utilizar.
- Indicadores de Impacto: reflejan los aspectos económicos o sociales, favorables o no, de la ejecución de un programa: se definen en término de cobertura de los objetivos del mismo, es decir, son indicadores de eficacia, denominados frecuentemente indicadores de eficacia social. (Pág. 552)

✓ **Indicadores de Economía.**

**Torres (1991)**, plantea si los recursos se han adquirido al menor costo y en el tiempo oportuno, así como en cuantía precisa y calidad deseada. (Pág. 553).

✓ **Indicadores de Gestión del Área de Personal.**

De acuerdo al plan de proyecto de **Banegas, Nevada y Tejada (1996)**, plantean lo siguiente con respecto a los indicadores de gestión en el área de recursos humanos.

En esta parte del trabajo vamos a exponer aquellos indicadores que desde el punto de vista de la gestión de Recursos Humanos consideramos que en primer lugar hay que determinar, dentro de lo mencionada área aquellas zonas críticas que requieren un mayor seguimiento y en segundo lugar seleccionar aquellas pertinentes, como por ejemplo: Ambiente de Trabajo, Nivel Salarial, Seguridad e Higiene y Productividad.

- ✓ **Del Ambiente de Trabajo:** conocer el clima en el que se desenvuelve la actividad productiva es una variable a considerar, siendo diferentes los indicadores que se pueden tener en cuenta:
  - Del nivel de motivación: la motivación, satisfacción y moral de los trabajadores son variables básicas para conseguir un aumento de la productividad, de la calidad, del servicio al cliente, del clima laboral, entre otros. Así, para intentar medir las variables básicas se pueden reunir a multitud de técnicas (encuestas, entrevistas, entre otros).
  - Del nivel de especialización: nos indica la riqueza de los recursos humanos de la empresa. Es decir, tener un conocimiento de que personas están lo suficientemente capacitados para ocupar otro puesto a desempeñar por si tuvieran que producir algún cambio debido al ausentismo, accidentes entre otros.
  - De estabilidad laboral: la empresa debe intentar mantener aquellos trabajadores que considera que tienen un interés a

largo plazo, por ello es conveniente que la empresa analice los movimientos de efectivo en el seno de la organización. Estos son muy importantes y de naturaleza variable, de forma que, cada uno de ellos, debe ser vigilados por un indicador específico, de manera que se puedan adaptar instantáneamente los efectivos a las necesidades de la empresa. Dos indicadores típicos son la rotación o turn-over y la recolección internas de trabajadores.

- De la rotación: el indicador de rotación puede ser una buena elección para la empresa, ya que le puede proporcionar una visión de la situación actual y permitir asegurar una renovación de los efectivos y de sus capacidades.

**IROT= num. Asalariados que hayan abandonado la empresa**  
**num. Medio de asalariados durante el periodo**

- ✓ **De nivel salarial**: las remuneraciones son el pago por el factor trabajo, por lo que requiere un seguimiento permanente en cualquier empresa, siendo diferentes los aspectos sobre los que se debe prestar atención. Así, se debe considerar el abanico salarial, análisis del IPC, negociaciones colectivos, entre otros. A este fin se pueden señalar lo siguiente:

- De equilibrio salarial: este indicador permite seguir los pasos relativos que tienen los salarios en el valor añadido y así poder anticipar las posibles dificultades futuras. Es igual a la expresión analítica siguiente:

**IS= salarios**  
**Valor añadido**

- Del control del nivel de salarios: es necesario tener un conocimiento de cuál es el nivel de salarios existente, con el fin de poder conocer si este está acorde con la política fijada por la empresa y en comparación con las competidoras. A tal objeto, se pueden establecer diferentes indicadores que permiten controlar el nivel de salarios y los costes soportados por la empresa, como lo son: del costo medio salarial de la jerarquía de las remuneraciones, de la amplitud general de las remuneraciones.
- ✓ **De la seguridad e higiene**: un accidente de trabajo puede deberse a un fenómeno casual o a un descuido comentario, pero puede ser, igualmente, el resultado de una actividad y de desinterés. La multiplicación de los accidentes debe despertar la curiosidad de la dirección, impulsando un proceso de investigación, en profundidad, de las causas, que permitan explicar el fenómeno. Entre los indicadores relacionados con las condiciones de trabajo se puede señalar lo siguiente:
  - De niveles de accidente: el índice relativo a la frecuencia de accidentes hace referencia al número de estos producidos por cada un mil, y millones de horas trabajadas, sin tener en cuenta la gravedad de las lesiones resultantes:

$$\text{INA} = \frac{\text{número de accidentes con baja} \times 100}{\text{número de hora trabajada}}$$

- ✓ **De productividad**: la medida de la productividad es una de las formas más esenciales para explicar el rendimiento obtenido por la utilización de los factores productivos dispuestos por la empresa por tanto, uno de estos factores e incluso, en ocasiones, el más importante, son los recursos humano de la organización, por lo que conocer el rendimiento

del mismo es un objetivo a alcanzar por toda la empresa. Diferente son los indicadores que se elaboran para determinar la citada productividad.

- De venta por empleado:

**IVE= Venta/ N° medio de empleados**

El objetivo es intentar conseguir un aumento de estos indicadores e informar de cualquier cambio en la tendencia del beneficio.

- De la utilización de horas extras:

**IHE= HE Trabajadas  
Total H Trabajadas**

Indica la evolución de las horas extra trabajadas, de cuya observación se puede desprender el grado de eficiencia en la planificación de los trabajos en proceso, y de las posibles improductividades ocasionadas por inadecuación del empleo de la mano de obra. **(Pág. 134 hasta la 144).**

### **2.2.9 Objetivo de un Sistema de Indicadores de Gestión**

**Heredia. (2001)**, explica que; “el objetivo del sistema de indicadores de gestión es la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, aquellos que permiten obtener ventajas competitivas en el mercado”. (Pág. 56).

### 2.2.10 Ventaja de un buen Sistema de Indicadores de Gestión desde el punto de vista cualitativo

Heredia. (2001), plantea lo siguiente:



**Figura 2.2.10.1. Sistema de Indicadores de Gestión.**

**Fuente: Heredia. (2001)**

Un buen sistema de indicadores de gestión debe traducir la misión y estrategias de la empresa en medidas que ayuden a:

- Clasificar y comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización.
- Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos.
- Contratar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos.

(Pág. 57 y 58).

## 2.3 PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez levantada la información a través de la aplicación del cuestionario, se procedió a realizar el análisis de los resultados diseñado especialmente para conocer la realidad del proceso de Análisis de los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos, se sistematizo la información bajo la forma de tablas de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, y se tomó en cuenta algunos factores como productividad, detección de fallas, efectividad y participación de los trabajadores

**Cuadro Nº 1. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto al conocimiento de los Indicadores de Gestión**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
SI	16	94%
NO	1	6%
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.

En el cuadro Nº 1, se refleja que un 94% de los encuestados tienen un pleno conocimientos de los indicadores de gestión de la empresa, el cual esto facilita su labor a la hora de utilizarlos. Por otra parte, el 6% de la población manifestó lo contrario.

**Cuadro Nº 2. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto al conocimiento de los tipos de Indicadores de Gestión.**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
--------------	---------------------	-----------------------

<b>SI</b>	<b>13</b>	<b>76%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.**

En el cuadro N° 2, se indican los datos arrojados con respecto a los tipos de Indicadores de Gestión, donde se refleja que el 76% de la población tiene conocimiento de los mismos, entre ellos: Indicadores Financieros, Indicador de Rendimiento, Indicador de Tiempo de Respuesta, Indicador de Eficiencia, Indicador de Efectividad, Indicador de Productividad, Indicador de Procesos, Indicador de Impacto, Indicador Económico e Indicador de Ausentismo laboral, también se puede observar que un 24% lo desconoce.

**Cuadro N° 3. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la importancia de los Indicadores de Gestión como un instrumento de medición para el logro de los objetivos de la organización.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>SI</b>	<b>16</b>	<b>94%</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
<b>NO SE</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.**

En el cuadro N° 3, se muestra con claridad la información recolectada con respecto a la importancia de los indicadores de gestión, en donde el 94% de los participantes lo considera importante, debido a que permite fijar metas e identificar desviaciones fuera de lo planificado, lo que conlleva no solo a establecer medidas preventivas y correctivas, sino también, alcanzar

los objetivos planteados por la organización. Por su parte, el 6% manifestó lo contrario.

**Cuadro N° 4. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la existencia de los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>SI</b>	<b>12</b>	<b>71%</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>29%</b>
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.**

El cuadro N° 4, indica con precisión la información referente a la existencia de los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos, lo cual muestra con claridad que la mayoría de los trabajadores, representado por un 71% de la población, expresaron que si existen los Indicadores de Gestión, mientras que un 29% expresaron lo contrario.

No obstante, al realizar un análisis detallado a la primera encuesta (ver anexo, encuesta I); se encontró que si existen los Indicadores de Gestión, sin embargo, no están claramente ajustados a la realidad de la organización, lo que ha conllevado al desconocimiento de éstos por parte del personal, representado por el 29% de la población.

**Cuadro N° 5. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos**

### Humanos, en relación a la productividad de la Superintendencia de Recursos Humanos.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
SI	14	82%
NO	3	18%
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.

La tabla N° 5 que se expone a continuación, se observa que un 82% de la población considera que los indicadores de gestión mejoran la productividad de la Superintendencia de Recursos Humanos, debido a que les permite medir con exactitud sus actividades mensuales y anuales. En cambio un 18% de los participantes no tienen un manejo positivo de los mismos.

### Cuadro N° 6. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la detección de fallas en la gestión.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.

En la tabla N° 6, se observa que toda la población considera que los indicadores de gestión facilitan al momento de detectar desviaciones en la gestión, lo que conlleva a la aplicación de medidas correctivas en un menor

tiempo, basándose en las comparaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas.

**Cuadro N° 7. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto al éxito de la organización.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Si</b>	<b>10</b>	<b>59%</b>
<b>No</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>
<b>Puede Ser</b>	<b>3</b>	<b>17%</b>
<b>No se</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.**

En la tabla N° 7 se muestra con claridad que un 59% de la población, considera que los indicadores de gestión contribuyen al éxito de la organización. Mientras, que un 24% lo considera que no es importante y un 17% no está seguro. Esto puede deberse al desconocimiento de dicho indicadores; sin embargo, es importante resaltar que no hay fórmula que garantice la consecución inequívoca del éxito.

**Cuadro N° 8. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de los trabajadores de la Superintendencia de Recursos Humanos, en cuanto a la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>SI</b>	<b>13</b>	<b>76%</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
<b>Tal vez</b>	<b>3</b>	<b>18%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta aplicada en Maturín, Noviembre 2011.**

En la tabla N° 8, se puede evidenciar que la mayoría de la población representada por un 76%, expresó que los indicadores de gestión si favorecen la participación de los trabajadores en la gestión, encontrándose en lo correcto, debido a que efectivamente, el indicador actúa como un factor de auto evaluación de desempeño personal. Mientras, que el 6% de la población considera lo contrario, ya que cuantitativamente el indicador no influye sobre el desempeño del trabajador. Por otra parte, un 18% de los participantes no está seguro debido al desconocimiento de los mismos.

### **2.3.1 Desarrollo de los Objetivos Específicos**

- **Describir la situación actual de los Indicadores de Gestión presentes en la Superintendencia de Recursos Humanos.**

Actualmente la Superintendencia de Recursos Humanos PDVSA GAS, ubicada en la avenida Alirio Ugarte Pelayo, posee indicadores de gestión que no están ajustados a los objetivos y necesidades de la organización, lo que ocasiona que el instrumento no mida con exactitud las actividades ejecutadas con las planificadas, conllevando a carecer de un seguimiento real y controlado de todas las actividades que se ejecutan, dificultando la labor de los trabajadores en el momento de planificar, detectar las posibles fallas en la gestión y tomar decisiones acertadas, que permitan el mejoramiento continuo de la gestión; motivado a que la Gerencia General de Recursos Humanos PDVSA GAS; implantó una serie de indicadores de gestión de manera general y que por sus características tácticas- operativas se encuentran lejos de la realidad que se pretende medir, evaluar y controlar en la Superintendencia, conllevando esto al inexactitud de las mediciones por cada proceso y apartando a los empleados del logro de los objetivos trazados.

Información sustentada en la (Encuesta I) la cual recolecta la investigación necesaria para el desarrollo de dicho objetivo específico.

- **Identificar las desviaciones detectadas en la gestión de la Superintendencia de Recursos Humanos.**

Los indicadores de gestión es un instrumento gerencial que suministra a las organizaciones información necesaria para identificar de forma inmediata las desviaciones presentadas en los distintos subprocesos, facilitando la aplicación oportuna de medidas correctivas para cada caso. En

la organización se presentan una serie de desviaciones que están afectando la el desempeño de los trabajadores y por consiguiente la gestión de cada proceso, los cuales fueron identificados de la siguiente manera:

No se observan los aspectos pendientes en la gestión, lo que está ocasionando una falta de continuidad en las actividades.

No mide los impactos monetarios de los procesos presupuestados que se llevan a cabo semanal o anualmente.

No se contrasta las actividades planificadas contra las ejecutadas en cada uno de los procesos.

No se reflejan las cantidades de clientes atendidos diariamente que permita llevar un control de todas las solicitudes realizadas.

Cada empleado que conforma la Superintendencia se encuentra desorientado en cuanto a su área específica de competencia y hasta donde llegan sus funciones.

Información sustentada en la (Encuesta I) y cuadro N° 6 de la (Encuesta II), la cual recolecta la investigación necesaria para el desarrollo de dicho objetivo específico.

➤ **Explicar los factores que repercuten en el proceso de los Indicadores de Gestión.**

Los factores que repercuten de forma negativa en la debida aplicación de los indicadores de gestión dentro de la Superintendencia, residen en la elaboración de un informe cualitativo y no cuantitativo de la gestión, lo que dificulta la consolidación de forma numérico y/o estadística de la gestión, además no existe una documentación, como un manual de procedimientos

que oriente a cada uno de los trabajadores hacia el logro de los objetivos, lo que está generando a su vez duplicación de información en los procesos, accediendo a que el instrumento no mida el desempeño de los empleados y los resultados por procesos, generando así una pérdida de tiempo y recursos.

No cuentan con un sistema de indicadores de gestión ajustado a la realidad operativa de la Superintendencia, que permita el control de las actividades y medir el cumplimiento de los objetivos planteados

Información sustentada en la (Encuesta I) la cual recolecta la investigación necesaria para el desarrollo de dicho objetivo específico.

- **Presentar un análisis detallado de la situación que presenta la Superintendencia de Recursos Humanos, con respecto a los indicadores de gestión.**

En las organizaciones con madurez en temas de control de gestión, un sistema de indicadores de gestión es imprescindible. En el caso de la Superintendencia de Recursos Humanos Este Oriente está a cargo la unidad de Planificación y control de Gestión el diseño e implantación de este sistema. Actualmente se cuenta con Indicadores elaborados por la Gerencia General de Recursos Humanos PDVSA GAS que por su nivel táctico carece de una visión de los aspectos micro existente en el área. Es necesario que la Superintendencia inicie el levantamiento e implantación de un sistema de Indicadores de Gestión de tipo operativos que permitan medir la gestión, detectar fallas oportunamente y generar medidas correctivas en pro del mejoramiento de resultados y por ende el logro de los objetivos.

En base a lo antes expuesto, los indicadores tomados en cuenta en la investigación son los siguientes:

(Por política de confidencialidad de PDVSA GAS, únicamente se menciona el nombre del indicador de gestión)

### 2.3.2 Indicadores de Gestión utilizado en la Superintendencia de Recursos Humanos

#### ➤ Departamento de Planificación Control y Gestión:

- ✚ Indicador de Cumplimiento de Actualización de Procesos Organizacionales.
- ✚ Indicador de Índice de Ejecución presupuestaria.
- ✚ Indicador de Desviación de Documentos Devueltos.
- ✚ Indicador de Cumplimiento de Ejecución de Movimiento de Personal.
- ✚ Indicador de Tasa por Despido.
- ✚ Indicador de Absentismo Laboral por Permisos Médicos.

#### ➤ Departamento de Captación Educación y Desarrollo:

- ✚ Indicador de Cumplimiento de las Acciones de Formación.
- ✚ Indicador de Cumplimiento de Horas Participante.
- ✚ Indicador de Conformidad de las Acciones de Formación
- ✚ Indicador de Calidad del Aprendizaje en la Certificación ocupacional.
- ✚ Indicador de Cumplimiento de Nominados en Convenios Educativos.
- ✚ Indicador de Cumplimiento en las Contrataciones de Personal.
- ✚ Indicador de Cumplimiento de la aplicación de Pruebas Cognitivas y de Personalidad.
- ✚ Indicador de Índice del Tiempo de Incorporación de Personal Solicitado.
- ✚ Indicador de Índice del Tiempo de Incorporación de Pasantes y Tesistas.

✚ Indicador de Índice Rendimiento Académico.

➤ **Departamento de Compensación, Planes y Beneficios.**

✚ Indicador de Cumplimiento del Otorgamiento de Beneficios Solicitados.

✚ Indicador de Índice del Tiempo de Tramitación de Prestamos.

✚ Indicador del Tiempo de ejecución de las Indemnizaciones.

✚ Indicador de Cumplimiento de ejecución de Jubilaciones.

✚ Indicador de Respuesta a Casos Atendido en Entorno Laboral.

✚ Indicador de Cumplimiento de Acuerdos y Convenios Establecidos.

✚ Indicador de Índice del Tiempo de Revisión de Documentos Contractuales.

➤ **Departamento de Relaciona laborales.**

✚ Indicador de Índice del Tiempo de Reclamos Procesados al Personal Preseleccionado en el Sistema de democratización del empleo (SISDEM).

✚ Indicador de Índice del Tiempo de Elaboración de Informe de Inspecciones Administrativas.

✚ Indicador de Índice del Tiempo de Revisión de Expedientes de Trabajadores para el Reconocimiento de Continuidad.

✚ Indicador de Cumplimiento de Programación de Elecciones de Contralorías Sociales.

✚ Indicador de Cumplimiento de Jornadas Itinerantes.

➤ **Departamento de Calidad de Vida.**

✚ Indicador de Satisfacción del Cliente en las Actividades

✚ Indicador de Cumplimiento de Ejecución de las actividades.

- ✚ Indicador de Cumplimiento de Ejecución del Plan Vacacional.
- ✚ Indicador de Cumplimiento de Ejecución del Plan Vacacional.



## **FASE III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las principales conclusiones de la investigación, las cuales, reflejan una idea global de acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo.

Con respecto a la situación actual de los indicadores de gestión presentes en la Superintendencia de Recursos Humanos, se pudo constatar que los mismos no demuestran el logro de los objetivos de la organización, debido a que no están claramente ajustado y a la ausencia de un manual de procedimiento que oriente la forma de alcanzarlo; lo cual dificulta el proceso de planificación en tiempo y espacio y la medición precisa que controle todos los procesos y metas planteadas ocasionando un retraso a la hora de ejecutar, comparar y realizar las actividades de la Superintendencia.

Referente a las desviaciones detectadas en la gestión, no se observan avances pendientes que se deben considerar en ésta, lo que indica un descontrol en todas las actividades realizadas. Además, no se miden monetariamente los impactos generados en los procesos presupuestados que se llevan a cabo mensual, semanal o anualmente.

En relación a los factores que repercuten en el proceso de los indicadores de gestión, éstos arrojan informes cualitativos, lo que dificulta la consolidación de la gestión y el desarrollo de estrategias orientadas a la toma de decisiones. Además, no se cuenta con políticas coherentes ni con una variedad de métodos que permitan llevar a cabo, a corto, mediano y

largo plazo, los procesos dentro de la organización de manera eficiente y efectiva.

De acuerdo a la encuesta realizada, se pone en manifiesto que la mayoría del personal tiene conocimiento de la existencia de los indicadores de gestión, los tipos y su importancia. De igual forma, considera que estos favorecen la productividad de la superintendencia, a partir de la detección de desviaciones, contribuyendo así al éxito en la gestión de la misma, conjuntamente con la participación de los trabajadores.

Mediante la observación participante, se logró identificar, que el Departamento de Planificación y Control de Gestión es el que está a cargo del desarrollo de los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos Este Oriente.

### **3.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Mejorar los Indicadores de Gestión existentes en la Superintendencia de Recursos Humanos a nivel operativo y que a su vez estén alineados a los objetivos planteados por la organización.
- ✓ Capacitar a todo el personal en relación a los indicadores de gestión para que de esta manera pueden ser más efectivos a la hora de su manejo e interpretación de los resultados, a partir de charlas, cursos y talleres.
- ✓ Establecer de manera global Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos.

Elaborar un sistema de Indicadores de Gestión que permita tener un control automatizado de todos los procesos en las diferentes áreas, permitiendo de esta manera el mayor rendimiento de los trabajadores.

- ✓ Levantar un manual de procedimientos para la Superintendencia, con el fin de que los responsables de cada proceso lleven un control ordenado de todas sus actividades, al mismo tiempo sirva como guía para alcanzar los objetivos, efectuar una buena planificación y a su vez obtener los resultados esperados mediante el indicador de gestión, además de detectar las posibles fallas que estén ocurriendo fuera de lo planificado para ser corregidas a tiempo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica (5<sup>ta</sup> edición)*, Ciudad Caracas. Editorial Episteme.
- Banegas R, Nevada D y Tejada A. (2000), El Cuadro de Mando como Instrumento de Control en la Gestión: Recursos Humanos y Medio Ambiente. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXDI, N 103.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad Bogotá. Editora Campus, LTDA.
- Chirino, L. (2005). ***Sistema de Indicadores de Gestión para la Gerencia de Proyectos y Obras del Instituto de Desarrollo Social (IDES) del Municipio Maracaibo – Estado Zulia***. Trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Contaduría, Mención: Auditoría.
- Castro, J. (2001). ***Propuesta de Indicadores de Gestión en la División de Administración a través de la Unidad de Ética y Control de Gestión para el Ministerio de Infraestructura (MINFRA) de Estado Lara***. Trabajo Especial de Grado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA). Barquisimeto.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ciudad México, Séptima Edición.
- Franklin F y Bejamin E. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*, Ciudad de México, Edición Pearson-Educación.
- García Córdova, F. (2004). *El Cuestionario: Recomendaciones Metodológicas para el Diseño de un Cuestionario*, Ciudad de México. Editorial Limusa.
- Hurtado, F. (2005). *Gestión de la Calidad para Organizaciones Públicas*, Ciudad Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Horvath y Portners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, Ciudad Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

- Heredia J. (2001), *Sistema de Indicadores para la Mejora y el Control Integrado de la Calidad de los Procesos*. Ciudad Athenea, Edición Universital Jaume.
- Koontz H y Wehrich H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*, Ciudad México, Edición Onceava.
- Morales, A. (2008). ***Propuesta de Indicadores de Gestión como estrategia de mejoramiento de los procesos administrativos de la Gerencia de Servicio Logístico, Departamento de Transporte PDVSA Distrito Morichal***. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración, Universidad de Oriente, Maturín
- Muñiz L y Monfort E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*, Ciudad Barcelona, Edición Gestión 2000
- Miranda J. (2005), *Gestión de Proyectos: Evaluación Financiera Económica Social Ambiental*. Ciudad Bogotá, 5ta edición.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de Gestión una guía práctica*, Ediciones Díaz de Santos.
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, Ciudad México. Editores Siglo Veintiuno.
- Ruiz Roa, J. (2007). *Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa*, Ciudad Caracas. Editorial Panapo de Venezuela.
- Serra, F. (2010). ***Análisis de los Indicadores de Gestión de la Superintendencia de Ingeniería de Costos, PDVSA Distrito Morichal***. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente, Maturín.
- Stoner J Y Gilbert D (1996). *Administración (6 edición)*, Ciudad México. Pearson Educación.
- Salgueiro A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*, Ciudad Madrid, Edición Días de Santo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). *Proceso de la Investigación Científica (4<sup>ta</sup> edición)*, editorial Limusa Noriega editores.
- Torres L. (1991), *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXI, N 6.*



## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
MATURÍN / MONAGAS / VENEZUELA  
(ENCUESTA I)

Estimado Colega

Me dirijo a usted muy cordialmente para solicitar su valiosa colaboración que me pueda brindar en responder en forma clara y precisa la siguiente pregunta, con el objeto de obtener información y esta realizar tesis de grado para obtener el título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Le agradezco toda la colaboración que pueda prestar.

Muchas Gracias  
Rubén Malavé





Universidad de Oriente  
Núcleo de Monagas  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Gerencia de Recursos Humanos  
Maturín. Edo – Monagas.  
(Encuesta II)

La presente encuesta se aplicara con el fin de recaudar información para la realización de mi proyecto de investigación, titulado “Análisis de los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos de PDVSA Gas” Maturín. Edo – Monagas, periodo 2011. Favor marcar con una X la opción que considere correcta.

1.- ¿Conoce usted lo que es un Indicador de Gestión?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

2.- ¿Conoce usted algunos tipos de Indicadores de Gestión?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_
- c) Nombre los que usted

conozca: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Considera usted importante los indicadores de gestión como un instrumento de medición para el logro de los objetivos de la organización? (Justifique su respuesta).

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_
- c) NO SE \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

4.- Según sus conocimientos, ¿Existen Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera usted que los Indicadores de Gestión mejoran la productividad de la Superintendencia de Recursos Humanos?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

6.- ¿Cree usted que mediante los indicadores de gestión se pueden detectar fallas en la gestión?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

(Justifique)

---

---

7.- Los indicadores de gestión garantizan el éxito de la organización.

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_
- c) PUEDE SER \_\_\_\_\_
- d) NO SE \_\_\_\_\_

8.- Los indicadores de gestión favorecen la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_
- c) TAL VEZ \_\_\_\_\_



## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>ANALISIS DE LOS INDICADORES DE GESTION EN LA SUPERINTENDENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PDVSA GAS – COMPRESION UBICADO EN MATURIN ESTADO MONAGAS</b>
<b>Subtítulo</b>	

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

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Malavé Aguilera Rubén José</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 19.315.226</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Sinname_07@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

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

Palabras o frases claves:

Análisis de los Indicadores de Gestión
Superintendencia de Recursos Humanos
PDVSA GAS - COMPRESION

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	Recursos Humanos

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

### Resumen (Abstract):

La investigación tiene como objetivo principal analizar los Indicadores de Gestión en la Superintendencia de Recursos Humanos de PDVSA GAS – Compresión. El tipo de investigación es de campo y el nivel de investigación es descriptivo, en cuanto a la población es de 17 trabajadores los cuales constituyen el objeto de estudio. Las técnicas de recolección de información utilizadas son la encuesta, la observación participante y revisión documental, mediante esto se pudo llegar a la siguiente conclusión, de que los indicadores de gestión son de vital importancia para la organización ya que los mismos te permiten medir los cumplimientos de todos los objetivos planteados por la alta gerencia. Finalmente se plantean una serie de recomendaciones para solucionar la problemática existente.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Melithza Pereira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5 395 372
	e-mail	Manuellara33@hotmail.com
	e-mail	
Prof. Eneida Marcano	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	4 615 358
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Milizza Coraspe	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	13 655 229
	e-mail	Milizza_coraspe@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

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

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	03	15

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

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

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
RUBEN MALAVE.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:** Licenciado

---

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

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales Y administrativas

---

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

---

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA 05/08/09 HORA 5:30

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNDELE**  
Secretario

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

JABC/YGC/maruja

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

**Derechos:**

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

  
MALAVE A. RUBEN J  
C.I.: 19315226  
**AUTOR**

  
Prof. MELITHZA PEREIRA  
**TUTOR**