



Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración

Diseño Manual de Competencias
Departamento de Recursos Humanos
Petróleos de Venezuela S.A – Costa Afuera
Cumaná - estado Sucre.
Mayo-Agosto de 2012

Asesor académico:
Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz.

Autores:
Márquez, Joaquín.
Ramos, Adriana.
Vicent, María.

**Trabajo de Investigación presentado como requisito parcial para optar
al Título de Licenciado en Administración**

Cumaná, Agosto de 2012



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**Diseño Manual de Competencias
Departamento de Recursos Humanos
Petróleos de Venezuela S.A – Costa Afuera
Cumaná - estado Sucre.
Mayo-Agosto de 2012**

Autores:

Márquez, Joaquín.
Ramos, Adriana.
Vicent, María.

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los tres días del mes de agosto de 2012

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz
Jurado Asesor
C.I. 5.187.997

INDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	ix
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA Y EL MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Objetivo de Investigación	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificación	11
1.4 Marco Metodológico	12
1.4.1 Diseño de la investigación	12
1.4.2 Nivel de la Investigación	12
1.4.3 Población y Muestra	13
1.4.4 Fuentes de Información	13
1.4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.	14
CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A.	15
2.1 Reseña Histórica	15
2.2 Misión	19
2.3 Visión	20

2.4 Estructura Organizacional	20
2.5 Valores de la Empresa	21
2.6 Funcionamiento de la Empresa	22
2.7 Ubicación Geográfica de la Empresa	23
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	24
3.1 Origen de las Competencias	24
3.2 Definición de Competencias	27
3.3 Clasificación o Esquema de Competencias según Martha Alles.	29
3.3.1 Competencias Cardinales	30
3.3.2. Competencias Específicas Gerenciales	31
3.3.3 Competencias Específicas por Área.	31
3.4 Metodología de Gestión por Competencias	33
3.4.1 Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización	33
3.4.2 Definición de Competencias	34
3.4.3 Asignación de Competencias	34
3.4.4 Determinación de Brechas	35
3.4.5 Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por Competencias	35
3.5 Gestión de Recursos Humanos por Competencias	36
3.6 Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos.	37
CAPÍTULO IV. DISEÑO DEL MANUAL DE COMPETENCIAS	43

4.1 Descripción de Unidades del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera.	45
4.1.1 Unidad de Planificación, Presupuesto y Gestión	45
4.1.2 Unidad de Servicios Organizacionales	46
4.1.3 Unidad de Relaciones Laborales	48
4.1.4 Unidad de Servicio al Personal	49
4.1.5 Unidad de Formación	50
4.1.6 Unidad de Calidad de Vida	51
4.2 Diccionario de Competencias y Comportamientos para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA – Costa Afuera	60
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	100
APÉNDICE	103
HOJA DE METADATOS	104

DEDICATORIA

Luego de tanto esfuerzo, dedicación y obstáculos me doy cuenta que realmente valió la pena vivir todas estas etapas y estos 5 años dentro de esta casa de estudio. Hoy dedico este logro a Dios, a mi Madre y Abuela ya que son mis ejemplos a seguir y los seres excepcionales que más amo en este mundo, este triunfo también es de ustedes.

A mi hermano que siempre ha estado cuando lo necesito y me ve como una persona luchadora, constante y que logra lo que se propone.

A mi Abuelo el que siente gran orgullo por ser su próximo colega y que siempre confió en mí.

A toda mi familia y amigos que me han apoyado en este recorrido y me han brindado palabras de aliento cuando más lo he necesitado,

A todos los profesores que a lo largo de mi carrera me brindaron todos sus conocimientos y vieron gran potencial en mi para convertirme en un profesional que le queda un largo camino por recorrer y muchos conocimientos que adquirir.

Joaquín A. Márquez J.

DEDICATORIA

Al término de esta travesía, la cual estuvo llena de momentos muy gratos y obstáculos, los mismos que logre vencer con mucha dedicación y perseverancia, lo que me trajo consigo la oportunidad de comprender que cuando una puerta se cierra, se abren muchas y mejores. Lo que hoy no está en tu camino es porque clausuro su momento de estadía en tu vida, porque ya cumplió para ti la función o enseñanza que necesitabas.

El logro de esta meta tan importante en mi vida se la dedico principalmente a Dios y a una personita muy especial que para mí lo es todo, mi madre.

A mis hermanos, tías, primos, mi novio, mi suegra, a un ser muy especial que ya no esta conmigo pero que me llenó de conocimientos muy fructíferos y al conjunto de profesores que participaron en mi enseñanza a lo largo de mi carrera universitaria, en especial a mi asesora la profesora Cándida Cabello.

Adriana G. Ramos P.

DEDICATORIA

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi formación personal y profesional. Por soportar mis malcriadeces y peleas, créanme, no fue fácil. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han inculcado siempre. Por enseñarme a salir adelante, su apoyo incondicional y por su amor. Este logro es mío, pero definitivamente es para ustedes. ¡Los amo!

A mi hermano, porque aun cuando me saca de quicio, siempre tiene un "Buena Suerte, hermana".

A mi familia, por siempre confiar en mí y brindarme su apoyo. Especialmente a mi tía Tania, por ser un ejemplo a seguir.

A mis profesores, porque gracias a los conocimientos y experiencias compartidas llegué a convertirme en la profesional que soy hoy.

María E. Vicent G

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a DIOS por siempre darme la sabiduría y la fuerza para seguir adelante y luchar siempre por conseguir mis metas sin importar las adversidades y los obstáculos, a la Virgen del Valle por ser mi patrona que siempre me ilumina y guía mis pasos día a día.

A mi MADRE por ser el pilar fundamental en mi vida y mi razón de ser.

A mi ABUELA que aunque hoy no estés aquí físicamente siempre diste el todo por el todo para apoyarme y sacarme adelante.

A mi HERMANO por ser mi compañero de vida y amigo por brindarme su apoyo y su incondicionalidad en todo momento.

A mi ABUELO por ser mi ejemplo a seguir y siempre guiarme a lo largo de la vida y mi carrera universitaria.

A mis compañeras ADRIANA RAMOS y MARÍA VICENT por ser mis eternas compañeras y amigas a lo largo de todo este recorrido universitario, siempre siendo un excelente equipo en todo momento. ¡Las adoro!

A mis Amigos que a lo largo de mi carrera fueron mi apoyo y ayuda para seguir adelante, al igual que a las hermanas que me regalo la vida y mi madre putativa que siempre me llenan de aliento y de impulso para luchar por lo que quiero.

A todo el conjunto de PROFESORES que me suministraron sus conocimientos con el fin de crear profesionales integrales y especialmente a mi ASESORA, la Prof. Cándida Cabello, por guiarnos y orientarnos en esta etapa de nuestra carrera. ¡Muchas Gracias!

A la Lcda. Leonor Márquez, Gerente de RRHH, PDVSA-Costa Afuera y a la Ing. Yolismar Rodríguez por brindarnos su plena colaboración y dedicación en esta investigación

Joaquín A. Márquez J.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS porque creo en él, mi fe nunca desmayo en momentos difíciles, gracias a él vencí cada obstáculo y aproveche las oportunidades que tuvo para mí durante todo este tiempo.

A mi MADRE que me brindo todas las herramientas a su alcance, su apoyo incondicional, todo su amor que expresa a su manera pero igual la acepto tal cual es y la amo.

A mis HERMANOS que a pesar de sus malcriadeces cooperaron de manera especial.

A mis TÍAS, principalmente a una de ellas, que para mi es como mi segunda madre. MIS PRIMOS, AMIGOS, MI NOVIO, MI SUEGRA y en especial a MARIA GABRIELA MILLAN por su apoyo en un momento crucial para poder alcanzar al fin mi meta, y a ese ser que ya no está conmigo, por sus conocimientos, su apoyo.

A mis compañeros de tesis JOAQUÍN MÁRQUEZ y MARÍA VICENT quienes en cada momento de esta ardua labor académica estuvieron a mi lado desde el inicio de mi carrera, brindándome su apoyo, sus locuras, compartiendo juntos todos los conocimientos adquiridos, desempeñándonos como lo que fuimos un gran equipo de trabajo.

A todo el conjunto de PROFESORES y en especial a mi asesora CANDIDA CABELLO, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias conmigo en ésta la casa más alta de estudio, MI UDO, Núcleo Sucre.

Adriana G. Ramos P.

AGRADECIMIENTOS

Las palabras no alcanzan para agradecer todo lo que he aprendido a lo largo de este hermoso recorrido, con sus malos y muy buenos momentos, que no son más que lecciones de vida.

A mi familia y especialmente a mis padres, por ser mi pilar. Para ellos, todo.

A mis compañeros de Trabajo de Grado, Joaquín Márquez y Adriana Ramos. Porque no solo somos compañeros, sino un noviazgo de 5 años. ¡Este semestre nos casamos! Si sobrevivimos a esto, somos capaces de superarlo todo. Ja, ja. Un equipo invaluable. ¡Los adoro chicos!

A mi novio, mis amigos y mis hermanas de corazón. Por siempre animarme y sacarme una sonrisa con sus ocurrencias y acompañarme en todo momento, siempre doy gracias por tenerlos en mi vida. Solo a un mensaje de distancia. ¡Los amo!

A mi asesora, la Prof. Cándida Cabello, por guiarnos a través de este viaje, brindarnos su apoyo y enseñarnos que con esfuerzo se logran las cosas.

A la Lcda. Leonor Márquez, Gerente de RRHH, PDVSA-Costa Afuera y a la Ing. Yolismar Rodríguez por brindarnos su colaboración y ofrecernos la oportunidad de realizar nuestra Tesis en su organización.

Al Sr. Rafael Romero, por brindarme su ayuda siempre que la necesité.

A mis queridos Jefes de Departamento, los profesores Luis Martínez y Odaviles Salazar. ¡Excelentes personas!

A mi eterno y mejor jefe de preparaduría, el Prof. Emilio Tineo, quien tiene unos chistes insuperables.

A todos, ¡GRACIAS!

María E. Vicent G.

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01 Competencias Cardinales	30
Tabla N° 02 Competencias Específicas Gerenciales	31
Tabla N° 03 Competencias Específicas por Áreas	32
Tabla N° 04. Unidades y Cargos del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	44
Tabla N° 05. Competencias para los cargos de la unidad de Planificación del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	54
Tabla N° 06. Competencias para los cargos de la unidad de Servicios Organizacionales del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	55
Tabla N° 07. para los cargos de la unidad de Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	56
Tabla N° 08. Competencias para los cargos de la unidad de Relaciones Laborales del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	57
Tabla N° 09. Competencias para los cargos de la unidad de Formación del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	58
Tabla N° 10. Competencias para los cargos de la unidad de Servicios al Personal del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	59
Tabla N° 11. Competencias para los cargos de la unidad de Calidad de Vida del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera	60

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 01 Estructura Organizacional RRHH	21
Figura N° 02 Ubicación Geográfica de PDVSA-Costa Afuera	23
Figura N°03 Esquema Competencias	29
Figura N° 04 Gestión de Recursos Humanos por Competencias	36



Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración

**Diseño de Manual de Competencias
Departamento de Recursos Humanos
Petróleos de Venezuela S.A – Costa Afuera
Cumaná- estado Sucre.
Mayo-Agosto de 2012**

Asesor académico:
Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz.

Autores:
Márquez, Joaquín.
Ramos, Adriana.
Vicent, María.

RESUMEN

Las organizaciones se ven envueltas en una alta competitividad en su entorno lo que hace que estas, cada día, necesiten estar actualizando sus procesos, adaptándolos a los cambios para así poder seguir compitiendo en el mercado laboral, manteniendo un nivel digno frente a otras organizaciones logrando sus objetivos planteados. El talento humano se convierte en el factor más importante dentro de una organización, lo que ha conllevado a muchas empresas a aplicar los Modelos de Gestión por Competencias como herramienta principal para el desarrollo de los objetivos organizacionales. El propósito de nuestra investigación fue diseñar un Manual de Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA-Costa Afuera siguiendo los lineamientos que presenta el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional diseñado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, para ello aplicamos entrevistas por competencias utilizando como referencia a la consultora Martha Alles a fin de analizar los

comportamientos de dichos empleados y constatar que los mismos cumplieran con la competencias necesarias para desempeñar los puestos de trabajo en la unidad. El presente Manual les permitirá detectar necesidades de capacitación, ser la base para la evaluación de desempeño, además de definir perfiles más completos y objetivos.

Palabras Clave: Gestión por Competencias, Comportamientos, Gestión de Recursos Humanos, Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

El cambio acelerado que imponen mercados cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, inevitablemente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de imaginar, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos.

En tal sentido, el Talento Humano no puede ser apreciado como un instrumento sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual goza de habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, es por esto que éstas se apoyan más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han empezado a considerar al talento humano como su capital con mayor relevancia dentro de la organización y su labor principal consiste en saber cómo manejar dicho capital.

Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Por lo tanto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de Gestión de Recursos Humanos. Es en este contexto,

que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función.

A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de personas, etc.).

En este orden de ideas, Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) siendo una empresa de tanta relevancia en Venezuela debe poseer un personal que tenga las competencias necesarias para mantener ese alto rendimiento en el mercado. Lo que nos llevo a desarrollar una investigación en la División de PDVSA-Costa Afuera, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos donde se apreció la ausencia de un Manual de Competencias propio que permita mejorar los procesos dentro de la organización.

Debido a eso, uno de nuestros propósitos fue facilitar la herramienta necesaria para hacer de sus procesos sinónimo de eficiencia y eficacia, favoreciendo así el desarrollo del tan preciado Talento Humano. Esta herramienta se concreta en un Manual de Competencias diseñado para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA-Costa Afuera.

Para lograrlo, la investigación está estructurada en cuatro capítulos los cuales serán descritos a continuación:

CAPITULO I: El problema y la Metodología de la Investigación: en este capítulo se define de forma clara cuál es el problema objeto de estudio, además de establecer su justificación y cuales objetivos se pretenden

alcanzar. Se define tipo y nivel de investigación, así como cual fue la población, la cual estuvo conformada por los empleados del Departamento de Recursos Humanos, PDVSA-Costa Afuera que laboran en la ciudad de Cumaná y las técnicas de recolección de datos.

CAPITULO II: Aspectos generales de la empresa. Aquí se presenta la trayectoria de la empresa, reseña histórica, misión, visión, valores, estructura organizativa y objetivo.

CAPITULO III: Marco Teórico. En este capítulo se conceptualizan las bases teóricas utilizadas para realizar la investigación, tales como: origen de las Competencias, definición de Competencias, tipos de Competencias, metodología de Gestión por Competencias y como implementar una Gestión de Competencias en Recursos Humanos.

CAPITULO IV: Diseño de Manual de Competencias. Acá se describen los cargos que ocupan los trabajadores dentro del Departamento de Recursos Humanos, PDVSA-Costa Afuera y el Diccionario de Competencias donde se muestran las competencias requeridas en el Departamento con sus respectivos comportamientos.

Finalmente se establecen las Conclusiones y Recomendaciones. Tal como su nombre lo indica se trata de exponer las conclusiones que se llegaron, en base a la investigación realizada y las respectivas recomendaciones para ayudar a mejorar los procesos de la empresa PDVSA-Costa Afuera.

CAPITULO I. EL PROBLEMA Y EL MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Según Arias (1999, pág. 9) consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones.

Actualmente vivimos tiempos difíciles, por un lado el estancamiento por la crisis económica y por el otro la integridad de las personas ha decaído. El mundo se encuentra bajo grandes desafíos que se caracterizan principalmente por los problemas en la economía. Estos han impulsado nuevas estrategias para destacarse en esta nueva era de grandes retos y competencias no solo en el buen desarrollo como seres humanos sino también académicamente hablando.

En ese contexto, podemos notar que lo que concierne al mundo de las organizaciones se hace más complejo en sentido que son muchas las variables que afectan positiva o negativamente a las mismas, teniendo un impacto directo en la gestión que se lleva a cabo en dichas organizaciones sean públicas o privadas, lo que hace que estas, cada día, necesiten estar actualizando sus procesos, adaptándolos a los cambios para así poder seguir compitiendo en el mercado laboral y mantener un nivel digno frente a otras organizaciones y lograr sus objetivos planteados. De allí que el dirigente de cada organización debe mantenerse en una constante toma de decisiones que satisfaga las necesidades de la gestión administrativa que ello envuelve.

Ahora no solo se juzga a la persona por su inteligencia sino por la capacidad que tenga para enfrentar, manejar y administrar a otros. Las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Para que esto se haga realidad, la persona debe tener dominio de toda una mezcla de competencias, no solo una o dos. Las situaciones difíciles no garantizan que se adquieran las competencias necesarias para ser excelente, es verdad que podemos aprender de nuestras experiencias pero esto solo es un paso para poder ser profesionales integrales. Se requiere de trabajo y deseos de superación para desarrollar a un nivel alto lo necesario en cuanto a nuestras habilidades.

Por tanto, el talento humano viene a formar un factor integral y fundamental de todas las organizaciones pues son los que le darán el perfil exitoso a la misma de acuerdo al grado de competencia que posean o adquieran por capacitación facilitada por la organización. David McClelland fue el propulsor de las competencias, quien consideraba que no solo se debía tomar en cuenta los expedientes académicos o inteligencia, sino aquellas características que podrían predecir el éxito de una persona dentro de la organización.

Hellriegel¹ sostiene que los buenos gerentes son esenciales para el éxito organizacional, sea un ente global o una pequeña empresa que apenas está comenzando. Así, el hecho de tener personas con talento y que posean las competencias correctas es importante para el éxito de una empresa, que uno de los factores centrales que algunos consideran para hacer su lista de las

¹ Don Hellriegel. *Mays Business School, Texas A&M University*. Especialista en Comportamiento Organizacional.

empresas más admirables es “la capacidad para atraer, desarrollar y retener personas con talento”. (2009, pág. 4)

Entonces una competencia se refiere a las cualidades o habilidades que tiene una persona para cubrir un perfil y desempeñarse en un área determinada dentro de una organización.

Al respecto, Cabello², plantea que las competencias son “el conjunto o sumatoria de las características, habilidades, destrezas, conocimientos, que posee una persona y que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo. Esas competencias lo hacen un individuo especial, que sobresale” (2007, pág. xxvii).

En ese sentido, Sandoval expresa que el concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a gran escala; su aplicación está enfocada en un nuevo modelo de dirección donde lo primordial es el talento humano, en el que cada persona, desde el nivel más alto al más bajo de la organización, deben aportar sus mejores cualidades profesionales.

La administración pública venezolana no escapa de este nuevo modelo de dirección y busca implementar la gestión por competencias a través del **Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional** diseñado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

² Cándida Cabello Díaz, MSc. en Ciencias Administrativas mención Gerencia, Profesora de la Universidad de Oriente de Venezuela.

Se entiende que el entorno económico y laboral que está viviendo hoy Venezuela está exigiendo a los profesionales de la administración pública y privada un conjunto de capacidades, habilidades y actitudes complementarias a su formación técnica. (Sandoval, 2009)

Según las condiciones actuales se debe hacer un análisis descriptivo de cada puesto, identificando las competencias necesarias para desempeñar de manera eficiente las tareas. Es por esto que la asignación de competencias de cada cargo debe responder a las exigencias que este requiera.

En otro orden de ideas, el ser humano por naturaleza ha sido social, es por ello que tiende a organizarse y a cooperar con sus semejantes y su entorno. La mayor parte de la existencia del hombre pertenece a una organización, donde la mayoría de los hombres y mujeres dedican gran parte de su tiempo trabajando en distintas empresas, afrontando diversos desafíos para cumplir con sus tareas diarias y lograr los objetivos y metas establecidas por la organización.

Estas organizaciones requieren que su personal esté preparado para ejercer sus tareas de manera eficiente buscando rendimientos óptimos por encima del desempeño bueno. Este “deseo” se puede concretar desarrollando competencias en el personal ya que se sabe que estas se aprenden.

Ahora bien, la importancia del petróleo no ha dejado de aumentar desde sus primeras aplicaciones industriales a mediados del siglo XIX. Los hallazgos petroleros a nivel mundial llamaron la atención de compañías, tanto privadas como estatales, quienes se dedicaron a extraer esta riqueza que existe en el subsuelo.

En la actualidad se cuentan muchas empresas que se dedican al negocio petrolero: desde extraer el petróleo y el gas, pasando por la instalación de tuberías y plataformas, hasta la producción de los derivados como combustible y plásticos. Las compañías petroleras más importantes del mundo se encuentran en cuatro continentes: Asia, Europa, América y África.

De acuerdo al ranking publicado por *Petroleum Intelligence Weekly*, PDVSA pasó en 2008 del quinto al cuarto lugar entre las compañías más importantes del planeta y aun mantiene esa posición.

En ese orden de ideas, la investigación se desarrolla en Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), una institución pública de alta relevancia a nivel nacional e internacional que desarrolla diversas operaciones como lo son: exploración y producción, refinación, y procesamiento.

A nivel nacional dichas operaciones se llevan a cabo en las diferentes regiones del país, en el caso de la Región Oriente se desarrolla el proceso de exploración y producción, el cual cuenta con tres divisiones las cuales son: División Furrial, División Punta de Mata y División Costa Afuera, siendo esta última nuestro objeto de estudio, por ende debe contar con trabajadores competentes por lo que se hace necesario que cuenten e implementen un Manual basado en competencias que se adapte a sus necesidades y actividades para mantener su posición en el tiempo. Existe un Manual que ya fue diseñado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, aprobado para ser aplicado en todas las instituciones públicas del país, sin embargo, el mismo es de carácter general por lo que su implementación debe adecuarse a cada oficina según sus propias necesidades.

Luego de haber hecho un estudio preliminar, se pudo determinar que PDVSA-Costa Afuera, específicamente el Departamento de Recursos Humanos, no cuenta con un Manual propio para evaluar las competencias en relación al perfil requerido para cada cargo a contratar.

Se desprende que el problema presente es que en el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera existe la necesidad de contar con un Manual de Competencias propio debido a que solo reciben lineamientos directos de la Gerencia General de PDVSA lo que no garantiza que el personal existente cuente con las habilidades requeridas para que su trabajo sea eficiente y la empresa continúe siendo sostenible a través de los años.

De acuerdo a lo anteriormente planteado surgen las siguientes Interrogantes:

¿Cuál es el perfil requerido para cada cargo en el Departamento de RRHH, PDVSA – Costa Afuera?

¿Cómo está estructurada la unidad de Recursos Humanos de PDVSA – Costa Afuera?

¿Cuáles son las competencias que debe poseer cada trabajador del Departamento de RRHH, PDVSA – Costa Afuera?

¿Cómo realizan la evaluación de desempeño de los empleados en el Departamento de RRHH, PDVSA – Costa Afuera?

1.2 Objetivo de Investigación

Según Ramírez 1996, pág. 61 (Citado por Arias 1999, pág. 11) los objetivos de investigación “son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar o conocer”.

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Manual de Competencias para el Departamento de Recursos Humanos. Petróleos de Venezuela S.A – División Costa Afuera. Cumaná-estado Sucre, en el período Mayo-Agosto de 2012.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos de PDVSA – Costa Afuera, en cuanto a competencias.
- Identificar las competencias requeridas en el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA – Costa Afuera.
- Mostrar la utilidad del Manual de Competencias.
- Explicar la importancia del Manual de Competencias dentro de la organización.

1.3 Justificación

Siendo este un mundo tan competitivo las organizaciones deben mantenerse enfocadas en el talento humano el cual representa uno de los ejes principales de la empresa. Basándose en una gestión por competencias se puede realizar un proceso de captación y reclutamiento lo que va a permitir contar con un personal altamente capacitado que cumpla con las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

La creación de un Manual de Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA – Costa Afuera, oficina Cumaná, le va a permitir detectar necesidades de capacitación, ser la base para la evaluación de desempeño, además de definir perfiles más completos y objetivos.

A su vez, este trabajo de investigación les servirá de base a otros investigadores a futuro que deseen reforzar el tema en estudio o para trabajos que guarden relación con el mismo, ya sea en PDVSA – Costa Afuera, oficina Cumaná u otra organización.

De igual forma la realización de esta investigación se plantea como un requisito indispensable para obtener el título de Licenciados en Administración.

1.4 Marco Metodológico

Arias (1999, pág. 19) señala que es el “como” se realizará el estudio para responder el problema planteado.

1.4.1 Diseño de la investigación

Arias (1999, pág. 20) lo define como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Para la elaboración de este trabajo se realizó una investigación de campo para diseñar un Manual de Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA, Cumaná. De igual forma se llevo a cabo una investigación documental debido a que se revisaron fuentes documentales, bibliográficas, textos, entre otros, relacionados con competencias.

1.4.2 Nivel de la Investigación

Según Arias (1999, pág. 19) es el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno.

Podemos decir que nuestro nivel de investigación es descriptivo, que según Arias (1999, pág. 19) establece que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o supone con establecer su estructura o comportamiento”. Esta afirmación concuerda con el objeto de estudio, que fue diseñar un Manual por Competencias en el área de Recursos Humanos de PDVSA, Cumaná ya que esta unidad no poseía un manual para evaluar dichas habilidades.

1.4.3 Población y Muestra

Según Arias, (2006, pág. 81), la población: “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, y la muestra, “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, representa una parte de la población objeto de estudio”.

De acuerdo con estas definiciones, la población está conformada por los empleados que laboran en el Departamento de Recursos Humanos, PDVSA-Costa Afuera, constituido por una cantidad finita de ochenta y seis (86) personas distribuidos en 15 empleados que laboran en las oficinas ubicadas en Carúpano, 22 que laboran en la oficina de Güiria y 49 que lo hacen en Cumaná, tomándose a la oficina de Cumaná como la muestra a ser estudiada, la cual se considera representativa de la población y los resultados a obtenerse tienen aplicabilidad en el resto de las oficinas a lo largo del estado Sucre.

1.4.4 Fuentes de Información

Según Arias (2005, pág. 27), “es todo lo que suministra datos o información”; es decir, son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información.

En esta investigación se usaron fuentes primarias y secundarias.

Primarias: están representadas por los empleados que trabajan en el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA, Costa Afuera. Puesto que

ellos fueron los que facilitaron la información principal a través de entrevistas y evaluaciones.

Secundarias: están representadas por soportes materiales proporcionados por la misma empresa, libros, tesis e información de internet.

1.4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Arias (1999, pág. 25) establece que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Es por ello que la aplicación de una técnica lleva a la obtención de datos, la cual debe ser almacenada de forma que los mismos puedan ser recuperados, analizados e interpretados posteriormente; los instrumentos están conformados por los soportes de la información, entendiéndose por éste cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

La técnica utilizada fue la entrevista no estructurada en forma de conversación de manera directa a la muestra seleccionada en el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA-Costa Afuera por ser una población finita que permite la implementación de métodos cualitativos y a su vez facilita la recolección de información de forma natural y continua, almacenando dicha información en cuadernos de notas, grabaciones, y otros materiales de apoyo para abordar los aspectos y detalles necesarios de la presente investigación.

CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A.

2.1 Reseña Histórica

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) es una corporación propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, creada por el Estado venezolano en el año 1975, en cumplimiento de la Ley Orgánica que Reserva al Estado, la Industria y el Comercio de Hidrocarburos (Ley de Nacionalización). Sus operaciones son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET).

La Constitución Bolivariana aprobada mediante referéndum popular en diciembre de 1999, y la aprobación del Decreto N° 1.510 con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos, de fecha 2 de noviembre del año 2001, configuró un nuevo marco jurídico que revirtió el proceso de privatización gradual a la cual se le expuso en los años noventa y permitió retomar el control de sus recursos energéticos.

En este marco, PDVSA se ha convertido en un nuevo modelo de empresa petrolera nacional. Hoy, la actuación de PDVSA está subordinada a los grandes lineamientos del Proyecto Nacional Simón Bolívar y el Primer Plan Socialista (PPS) de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007–2013, traducidos a su vez en objetivos estratégicos por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, que a su vez fue fortalecido como ente rector de la política petrolera.

Las principales funciones de PDVSA incluyen planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de sus empresas tanto en Venezuela como en el exterior; adicionalmente, sus actividades también incluyen la promoción o participación en aquellas, dirigidas a fomentar el desarrollo integral, orgánico y sostenible del país, incluyendo las de carácter agrícola e industrial, elaboración o transformación de bienes y su comercialización, y prestación de servicios, para lograr una adecuada vinculación de los recursos provenientes de los hidrocarburos con la economía venezolana.

En la actualidad, Petróleos de Venezuela S.A. mantiene una firme presencia en el exterior a través de cinco oficinas ubicadas en Argentina, Brasil, Cuba, Reino Unido y Holanda, las cuales mantienen una amplia relación comercial con sus socios en la región, así como con aquellas naciones poseedoras de un extenso potencial para invertir en el negocio petrolero.

El patrimonio internacional de la corporación incluye también a CITGO, su filial en los Estados Unidos y las refinerías distribuidas alrededor del mundo. 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.
- Octava en ventas.

PDVSA creó la Organización Costa Afuera, con sede en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, cuyo principal objetivo es desarrollar proyectos de hidrocarburos en aguas territoriales venezolanas, en particular el sector gasífero, que en los próximos años colocará a Venezuela como potencia mundial en este recurso energético. Al Proyecto Mariscal Sucre, como parte del Proyecto Delta Caribe Oriental, le anteceden varios proyectos, listados a continuación en orden cronológico:

Proyecto Cristóbal Colón: tenía como objetivo explotar las reservas de gas natural libre, ubicadas costa afuera (al norte de la península de Paria), su procesamiento en un complejo de licuefacción y su exportación en forma de gas natural licuado. Luego de los estudios de factibilidad realizados, durante los años 1981 a 1988, las empresas Lagoven, Shell, Exxon y Mitsubishi Corporation suscribieron un acuerdo el 14 de febrero de 1991, a los fines de evaluar nuevamente la factibilidad del Proyecto. A tales efectos el Congreso Nacional aprobó en 1993 el convenio de asociación estratégica entre las empresas. Se creó en 1994 la empresa Sucre Gas a la cual se le otorgó la Autorización de Ocupación del Territorio (AOT) de las áreas de los yacimientos Río Caribe, Mejillones, Patao y Dragón, según consta en el Oficio No. 552 del Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables de fecha 31 de octubre de 1995. Posteriormente, en 1996, se postergó el Proyecto en espera de mejores condiciones en el mercado internacional del gas que permitieran garantizar la rentabilidad de las inversiones, y en el año 2000 se abandonó la denominación de Cristóbal Colón, sustituyéndolo el Proyecto Venezuela Liquid Natural Gas (VLNG).

Proyecto Río Caribe: el área de este Proyecto se corresponde con uno de los reservorios de gas que junto a Mejillones, Patao y Dragón conforman los yacimientos del actual Proyecto Mariscal Sucre; el yacimiento fue descubierto

en 1981 y fue objeto de perforación exploratoria por parte de LAGOVEN S.A, durante el período 1981-1982. Se encuentra ubicado aproximadamente a 25 km de la costa norte de la península de Paria y abarca un área aproximada de 90.000 ha. El objetivo fundamental del desarrollo de este campo era incorporar una producción máxima de 20.000 barriles por cada día (BPD) de condensado de 57 API, y 4.53 MMm³ (160 MMPCSD) de gas natural.

Proyecto Venezuela Liquid Natural Gas (VLNG): con la postergación del Proyecto Cristóbal Colón nació el Proyecto VLNG en el año 2001, para explotar el gas no asociado presente en los yacimientos ubicados costa afuera, al norte de la península de Paria. En esta iniciativa se previó una mayor rentabilidad del negocio, por cuanto se diversificaban los mercados potenciales al incluir las islas del Caribe, se ampliaba la participación de los socios y se reducía el volumen a extraer. Bajo este esquema el Proyecto resultaba un tanto más atractivo, ya que se planteaban objetivos menos ambiciosos con tecnologías más eficaces. La reducción de los volúmenes implicaba una disminución tanto en los trenes para el procesamiento, como en los tanques de almacenamiento del gas natural. A este Proyecto le sucedió el Proyecto Gas Natural Licuado Mariscal Sucre, promovido inicialmente por PDVSA, Shell y Mitsubishi, en el año 2002, que fue sustituido en el año 2004 por el actual Proyecto Mariscal Sucre.

En la actualidad, el Proyecto Mariscal Sucre (PMS) que maneja PDVSA Explotación y Producción División Costa Afuera se desarrolla bajo las directrices del Proyecto Nacional Simón Bolívar y del Plan Siembra Petrolera. En tal sentido, el PMS tiene como propósito fundamental la explotación de reservas de gas natural no asociado costa afuera a los fines de contribuir a satisfacer a corto plazo la demanda nacional de gas de la industria

petroquímica, las industrias básicas y la red doméstica, así como permitir la exportación a futuro de este hidrocarburo a los mercados internacionales.

2.2 Misión

Hellriegel, Jackson, Slocum (2008, pág. 217) establecen que la misión “es el objeto o razón de ser de una organización”. El enunciado de la misión suele responder a las preguntas básicas como: ¿A qué actividad nos dedicamos? ¿Quiénes somos? ¿Cómo lo hacemos?

Misión PDVSA – Costa Afuera:

Explorar para aumentar las reservas de Hidrocarburos y producir de manera eficiente, de acuerdo con los compromisos adquiridos, en armonía con el ambiente, asegurando el Desarrollo Endógeno del entorno, cumpliendo con los lineamientos Corporativos y alineados con el Plan de la Nación.

Misión PDVSA – RRHH:

Captar, mantener y desarrollar talento humano, asegurando un entorno laboral de relaciones armónicas, mediante la aplicación oportuna de las mejores prácticas de gestión y desarrollo organizacional, con un equipo competente, motivado y comprometido con los lineamientos corporativos, las necesidades operacionales y el rol protagónico de la empresa en el ámbito social y ambiental, a fin de apoyar efectiva y eficientemente la continuidad operacional y administrativa de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

2.3 Visión

Hellriegel, Jackson, Slocum (2008, pág. 216) establecen que la visión “expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros”.

Visión PDVSA – RRHH:

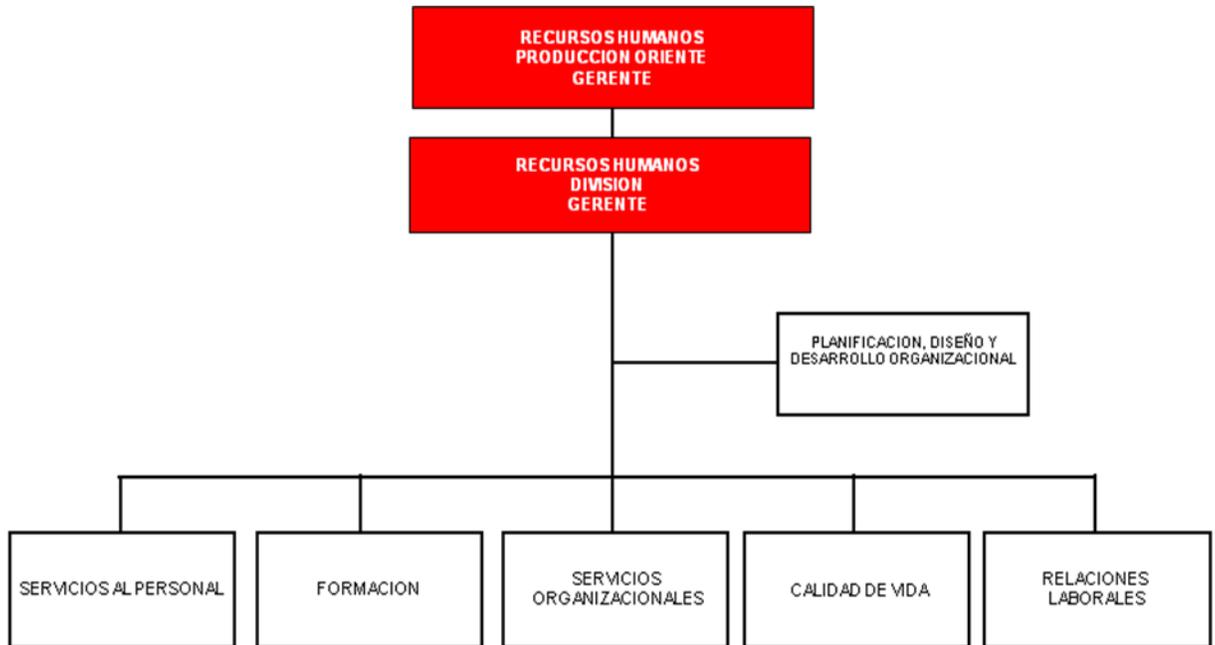
Ser reconocida y valorada como organización eficaz, eficiente, proactiva y comprometida en materia de captación oportuna, retención y desarrollo pertinente del talento humano que permitirá apalancar el cumplimiento del Plan Siembra Petrolera en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

2.4 Estructura Organizacional

Chiavenato (2002, pág. 377) establece que la estructura organizacional “es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”. Constituye la arquitectura organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización.

Estructura Organizacional RRHH

Figura N° 01 Estructura Organizacional RRHH



Fuente: Documento de PDVSA

2.5 Valores de la Empresa

- Confianza: Relación nutritiva, *genuina*, basada en las fortalezas y en la honestidad de la relación.
- Trabajo en Equipo: Aprovechar las fortalezas humanas (sinergia) tanto internas como externas del equipo.
- Respeto a la Dignidad Humana: Respetar y convivir con seres humanos de diversa orientación ideológica, sexual, religiosa, filosófica, étnica o estrato social.

- **Ética:** Conducta moral aceptada por la organización sobre el deber ser en el quehacer organizacional y social.
- **Motivación al Logro:** Comportamiento asociado al logro de objetivos y resultados considerando la relación costo/beneficio y oportunidad.
- **Compromiso Social:** Trabajador con competencias exigidas y requeridas con altos valores éticos y de responsabilidad social, que le permita integrarse a la comunidad como un actor y sujeto de los cambios del devenir histórico, con impacto en su comunidad, la sociedad y el país.

2.6 Funcionamiento de la Empresa

PDVSA desarrolla las operaciones principalmente a través de sus empresas filiales; también participa en asociación con empresas locales y extranjeras, estas últimas, sujetas a leyes y regulaciones dispuestas para tal fin. Las operaciones correspondientes al sector petrolero incluyen:

- Exploración, producción y mejoramiento de crudo y gas natural.
- Refinación, transporte y mercadeo de crudo y productos refinados.
- Procesamiento, transporte y mercadeo de gas natural.

Las reservas de petróleo y gas natural, así como las operaciones de producción y mejoramiento se encuentran localizadas sólo en la República Bolivariana de Venezuela. Las operaciones de exploración, refinación,

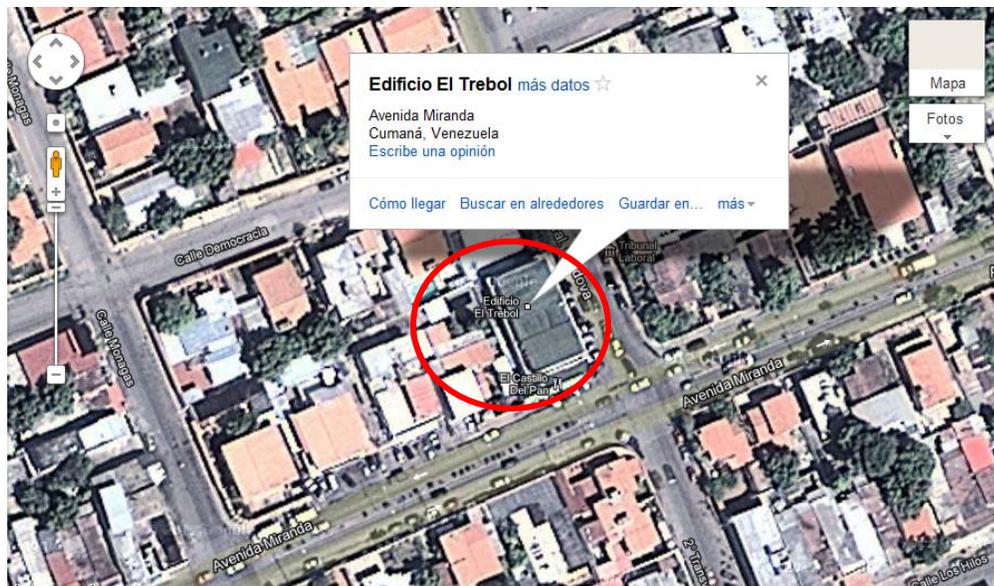
transporte y mercadeo se ubican en la República, el Caribe, Norteamérica, Suramérica, Europa y Asia.

2.7 Ubicación Geográfica de la Empresa

Figura N° 02 Ubicación Geográfica de PDVSA-Costa Afuera



Fuente: Documento de PDVSA



Fuente: Google Maps

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Origen de las Competencias

Según Valle León³ el concepto de competencias es muy manejado en el contexto de la educación como en el mundo empresarial para designar un acumulado de elementos asociados al éxito en el desempeño de las personas. Cuando se hace referencia a los orígenes del concepto competencias, por lo general encontramos que se cita a los Doctores David McClelland⁴ y Claude Lévy-Leboyer⁵. No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de estos autores, de gran utilidad para comprender de mejor manera el origen del término.

Para el año 1949, Parsons diseña un modelo conceptual que admitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de ellas era el concepto de *Achievement vs Ascription*, que en esencia radicaba en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

Diez años después, aproximadamente en 1958, Atkinson⁶ conseguía demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un estímulo

3 Valle León MSc. en Psicología Laboral y de las Organizaciones

4 Profesor de Psicología en Harvard y teórico de la psicología, conocido por su trabajo sobre la teoría de las necesidades.

5 Profesora de Psicología del trabajo de la Universidad René Descartes París V.

6 John William Atkinson, pionero del estudio científico de la motivación humana, logros y comportamiento.

preciso que optimizaba la producción siempre que este fuese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, David McClelland, de origen británico y profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, plantea una nueva variable para concebir el concepto de motivación: *Performance/Quality*, el primer término es considerado como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

En ese mismo orden de ideas, McClelland se plantea las posibles relaciones entre estas necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores estudiantes, empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un nivel adecuado, por ende se podría formar personas con estas actitudes con la intención de que éstas puedan desarrollarlas y cumplir sus proyectos.

McClelland llevó a cabo la aplicación práctica de esta teoría en la India en 1964, donde se desplegaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que fortalecían el desarrollo de sus negocios y a consecuencia de esto, de su localidad.

Estos resultados produjeron que los estudios de este tipo se desarrollaran en el mundo laboral. Todos querían descubrir la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en los procesos de selección de personal tanto en tiempo como en dinero. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe tener la persona para desempeñarse en un puesto determinado exitosamente, aún no estaba resuelta.

En el año 1973, McClelland expone que los expedientes académicos y los *tests* de inteligencia por sí solos no eran capaces de pronosticar de manera confiable la adaptación adecuada de los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo llevó a investigar nuevas variables, a las que llamó COMPETENCIAS GENÉRICAS UNIVERSALES, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones halla que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar de forma directa a las personas en su puesto de trabajo, discrepando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que sólo alcanzaban un rendimiento promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente permite explicar un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland,1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard Boyatzis⁷ (1982), quién en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras características que poseían ciertas personas que desarrollaban de una

⁷ Profesor de Comportamiento Organizacional en la Universidad Case Western Reserve , y experto en el campo de la inteligencia emocional.

manera excelente sus responsabilidades. (Revista N° 2 Cima, Disponible en: http://www.finisterrae.cl/institutos/rev_cima/revista_Cima2F.pdf)

Concluyendo aquí con lo referente al origen del término en cuestión, se impone precisar qué entendemos por competencias:

Es el conglomerado de ciertos elementos que caracterizan a una persona como un profesional integral a ocupar un determinado puesto de trabajo, como lo son los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas.

3.2 Definición de Competencias

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización. (Alles, 2006)

Para Levy Leboyer, 1990, (citado por Alles 2005, pág. 28) las Competencias:

Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Ahora bien, Alles (2006, pág. 82) sostiene que el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos,

que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Según Spencer y Spencer, 1993, (citado por Alles 2006, pág. 59) las Competencias “son características subyacentes en el individuo que están casualmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Ahora bien la autora explica detalladamente cada uno de los términos que se hayan implícitos en esa definición:

Característica subyacente

Significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada

Significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado

Significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplos de criterios son el volumen de ventas para un vendedor o el número de clientes que permanecen “sobrios” para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol.

3.3 Clasificación o Esquema de Competencias según Martha Alles.

Martha Alles ofrece una selección de las competencias más utilizadas en la actualidad, las que se presentan en tres grupos:

Figura N°03 Esquema Competencias



Fuente: Elaboración propia basado en la trilogía de Martha Alles

Los conceptos pueden cambiar de grupo o categoría. Por ejemplo, una competencia cardinal podría ser considerada como específica por área, y la competencia específica por área podría ser considerada como cardinal. Todas las competencias que presentaremos en esta investigación no necesariamente deben utilizarse con la misma clasificación ya que eso va a depender de las necesidades de cada organización y las diferentes áreas y puestos que en ellas existan, es decir, una competencia que es cardinal para toda la organización podría ser una específica para un puesto en particular.

Esta Autora considera que existen 60 competencias que serán las más solicitadas en el siglo XXI, las cuales están divididas de acuerdo a la clasificación antes diagramada.

3.3.1 Competencias Cardinales

Las competencias cardinales son aplicables a todos los trabajadores de la organización, es decir, se espera que todos los trabajadores posean estas competencias, ya que ellas representan la esencia organizacional y permiten alcanzar su visión. A continuación se visualizan las 20 competencias en la siguiente Tabla;

Tabla N° 01 Competencias Cardinales

Competencias Cardinales	
1. Compromiso con la rentabilidad	11. Innovación y creatividad
2. Compromiso	12. Integridad
3. Compromiso con la calidad de trabajo	13. Justicia
4. Adaptabilidad a los cambios del entorno	14. Perseverancia en la consecución de objetivos
5. Conciencia organizacional	15. Prudencia
6. Ética	16. Respeto
7. Ética y sencillez	17. Responsabilidad personal
8. Flexibilidad y adaptación	18. Responsabilidad social
9. Fortaleza	19. Sencillez
10. Iniciativa	20. Temple

Fuente: Alles 2009. Págs. 12,13

3.3.2. Competencias Específicas Gerenciales

Las Competencias Específicas Gerenciales son aquellas aplicables al nivel gerencial de las organizaciones. Cuando se habla de competencias específicas se hace referencia a ciertos grupos de personas y cuando se habla de específicas gerenciales es cuando estas son aplicables solo a los gerentes de la organización. Estas son 10 competencias y se presentan a continuación en la Tabla N° 2;

Tabla N° 02 Competencias Específicas Gerenciales

Competencias Específicas Gerenciales	
1. Conducción de personas	6. Liderar con el ejemplo
2. Dirección de equipos de trabajo	7. Liderazgo
3. <i>Empowerment</i>	8. Liderazgo ejecutivo
4. Entrenador	9. Liderazgo para el cambio
5. Entrepreneurial	10. Visión estratégica

Fuente:Alles 2009. Pág. 13

3.3.3 Competencias Específicas por Área.

Son aquellas competencias que la organización espera que cierto grupo de trabajadores posea, por ejemplo, un área de la organización (Departamento de Ventas, Departamento de Recursos Humanos, entre otros). Las mismas están representadas por 30 competencias y se señalan en la Tabla N° 3.

Tabla N° 03 Competencias Específicas por Áreas

Competencias Específicas por área	
1. Adaptabilidad – Flexibilidad	16. Iniciativa - Autonomía
2. Calidad y mejora continua	17. Manejo de crisis
3. Capacidad de planificación y organización	18. Orientación a los resultados con calidad
4. Cierre de acuerdos	19. Orientación al cliente interno y externo
5. Colaboración	20. Pensamiento analítico
6. Competencia "del náufrago"	21. Pensamiento conceptual
7. Comunicación eficaz	22. Pensamiento estratégico
8. Conocimiento de la industria y el mercado	23. Productividad
9. Conocimientos técnicos	24. Profundidad en el conocimiento de los productos
10. Credibilidad técnica	25. Relaciones públicas
11. Desarrollo y autodesarrollo del talento	26. Responsabilidad
12. Dinamismo – Energía	27. Temple y dinamismo
13. Gestión y logro de objetivos	28. Tolerancia a la presión de trabajo
14. Habilidades mediáticas	29. Toma de decisiones
15. Influencia y negociación	30. Trabajo en equipo

Fuente: Alles 2009. Págs. 13, 14

Es válido destacar que el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Carreras de la Administración Pública también toma en cuenta ciertas competencias incluidas en estos tres tipos con el nombre de Competencias Institucionales, las cuales se definen como “las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos,

mas relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias”.

3.4 Metodología de Gestión por Competencias

Según Alles (2009, pág. 51) el Modelo de Gestión por Competencias “es aquel que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos”

Al momento de las organizaciones requerir la implantación de un Modelo por Competencias se verá en la necesidad de seguir una serie de pasos los cuales se presentan a continuación:

3.4.1 Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, por cuanto es sobre las cuales gira la gestión de la organización. Aunado a esto, es necesario contar con todo el material disponible en relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos para asegurarse que se trabajara en función de información actualizada.

De lo referido anteriormente, podemos decir que la definición de la misión y la visión del Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera

constituyen la esencia al momento de implementar el Modelo de Gestión por Competencia ya que permite la integración de la organización con los objetivos estratégicos y además, requiere de la colaboración de todo el recurso humano que la integra.

3.4.2 Definición de Competencias

Concierno a la definición de las competencias tanto cardinales como específicas de cada empleado de la organización, se realiza de acuerdo a la misión y visión, así como a su estrategia y necesaria participación de los directivos de la organización.

En este orden de ideas, es esencial que el Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera defina cada una de las competencias necesarias que deben poseer los trabajadores en el desempeño de los puestos de trabajo con la finalidad de conocer mejor cuales son las habilidades, destrezas, conocimientos, motivación, etc., necesarias para obtener un desempeño superior.

3.4.3 Asignación de Competencias

Radica en la distribución de las competencias definidas para cada puesto de trabajo a cada trabajador, a fin de que los mismos tengan un desempeño óptimo de acuerdo a las funciones necesarias en dichos cargos.

Puesto que en la actualidad las personas que integran el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera realizan sus funciones sin conocer cuáles son las competencias que le competen a cada cargo, la

asignación de competencias le permitirá tener coherencia en las funciones a su cargo de acuerdo a las competencias que estos requieren.

3.4.4 Determinación de Brechas

Se trata de identificar los posibles inconvenientes que puedan presentarse con las definiciones de la misión y visión, estrategias de negocios y las competencias, con el fin de plantear acciones de desarrollo de manera oportuna.

Bajo esta premisa un estudio basado en la determinación de brechas en el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera, le permitirá conocer las fallas existentes entre lo requerido y lo real y por ende desarrollar las acciones que amerite, producto de las posibles desviaciones que resulten de la investigación.

3.4.5 Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por Competencias

Hay que tener en cuenta los tres pilares esenciales de la metodología de Gestión por Competencias que son: Selección, Desempeño y Desarrollo de las competencias.

El Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera al emprender un Modelo de Gestión por Competencia debe de tomar en cuenta los tres pilares fundamentales de la Gestión por Competencias (selección, desempeño y desarrollo) al momento de buscar el personal adecuado para ocupar un cargo. Deben tomar en cuenta, al momento de la selección, la prioridad de lo que se requiere para el cargo y el periodo de prueba que le

va a dar al futuro empleado. Por otro lado, para la evaluación del desempeño puede tomar como referencia la evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnóstico circulares y por último, el desarrollo puede ser puesto en marcha con la utilización de planes de carreras u otros programas que le permitan obtener un personal capacitado, con los conocimientos y competencias requeridos para cumplir los objetivos planteados en la empresa.

3.5 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Figura N° 04 Gestión de Recursos Humanos por Competencias



Fuente: Alles. 2008, pág. 93

3.6 Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos.

En ocasiones se dice que si una empresa no tiene implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede valerse de los juicios expuestos, adoptando las definiciones del diccionario de competencias. Esto no sustituye a la definición realizada por la máxima conducción de la compañía, paso necesario para que funcionen estas herramientas. Sencillamente queremos encontrar un camino para mejorar las prácticas de esa empresa, que de alguna forma pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y, quizá más adelante, implementar un proceso completo. (Alles. 2006, pág. 89)

A continuación se explica cómo se inicia el proceso para implementar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

- **Análisis y descripción de puestos:** Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso deberá encarar –una vez definidas las competencias- es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos.
- **Selección:** Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Un método para aplicar en la selección puede ser:

-Entrevista por competencias: Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia, para quienes adoptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave de la entrevista por competencias es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desea evaluar.

- **Evaluación de Competencias:** Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar las competencias?

Muchas de estas preguntas sólo podrán responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

- *Assesment*⁸ (ACM)
- Entrevistas por incidentes críticos (BEI).

⁸ Método o herramienta situacional para evaluar competencias

- Fichas de Evaluación.
- Una evaluación de desempeño por competencias.

No estamos diciendo que la empresa deba cambiar sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado de la medición no es el esperado. Simplemente sabrá que debe hacer: desarrollar competencias de algún colectivo de personas en particular, cambiar de puestos a algunos colaboradores, etc.

Para la evaluación de competencias, Alles en su libro *Capital Humano*, ha desarrollado una serie de herramientas adicionales (a las que denomina “productos”), especialmente diseñadas para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas. Estas son:

- Fichas de evaluación de competencias. “Consiste en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación-), el jefe o ambos eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía web, lo que permite la aplicación *on line* del método de evaluación”.
- Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°. Incluye un procesamiento vía web, lo que permite la aplicación *on line* del método de evaluación.

- “Manuales de *Assesment*” (*Assesment Center Method*) en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de la organización.
- Ante la compra-venta de empresas: En las operaciones de compra-venta de empresas se valúan los distintos activos y raramente se valúa el *management* de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, será un elemento diferenciador sobre el valor de ese negocio.
- Planes de carrera y sucesión: Deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.
- Capacitación y entrenamiento: Para implementar un programa de capacitación y entrenamiento en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal.
- Desarrollo de personas: Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión.

Para el desarrollo de competencias de las personas, Alles ha desarrollado lo siguiente:

-“Guías de desarrollo de competencias”. Consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada una. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instrucción para su realización.

-Codesarrollo: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de “formador de formadores”.

-Jefe como *coach*: bajo un esquema similar al anterior, se han implementado una serie de variantes para el desarrollo, en las personas que tienen otras a su cargo o bajo su supervisión, de la capacidad de ser un *coach* de sus empleados.

- Evaluación de desempeño: para evaluar el desempeño por competencias por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

-Evaluación de 360°: La evaluación de 360 grados o *feedback* 360° y su variante, la de 180 grados, es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factor predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que la evaluación de 360° sea por competencias, los comportamientos a evaluar tienen que ser los mismos que integran el modelo de competencias.

- **Compensaciones:** Este se considera el módulo de gestión de competencias más difícil de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

CAPÍTULO IV. DISEÑO DEL MANUAL DE COMPETENCIAS

El presente Manual de Competencias es un documento creado con la finalidad de suministrar la metodología para identificar y medir las competencias de los que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera; dicho manual sigue los lineamientos establecidos en el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional y fundamentado en la tipología y basamentos teóricos de Martha Alles.

En ese mismo orden de ideas, es importante mencionar que las competencias son fundamentales en todas las organizaciones para contar con personal altamente calificado y capacitado para ocupar los cargos requeridos en la organización.

Así mismo, la creación de este Manual de Competencias también le va a permitir detectar necesidades de capacitación, ser la base para la evaluación de desempeño, definir perfiles más completos y objetivos y a su vez ser modelo al momento de reclutar y seleccionar personal para la organización.

A continuación se presenta los cargos que conforman la unidad de Departamento de Recursos Humano PDVSA Costa Afuera:

Tabla N° 04. Unidades y Cargos del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

PROCESO	TITULOS DE PUESTOS
PLANIFICACIÓN	ANALISTA MAYOR PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
	ANALISTA MAYOR DISEÑO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	ANALISTA MAYOR PRESUPUESTO
	ANALISTA DE PERSONAL
SERVICIOS ORGANIZACIONALES DESARROLLO	ANALISTA MAYOR CAPTACIÓN, SELECCIÓN Y EMPLEO
	ANALISTA MAYOR DE COMPENSACIÓN
	ANALISTA MAYOR DESARROLLO
RELACIONES LABORALES	SUPERVISOR CENTRO ATENCION INTEGRAL AL CONTRATISTA
	ANALISTA CENTRO ATENCION INTEGRAL AL CONTRATISTA
	ANALISTA ASESORIA LABORAL
	SUPERVISOR SISDEM
	ANALISTA DE REGISTRO
FORMACIÓN	ESPECIALISTA
	ANALISTA MAYOR DE FORMACIÓN
	ANALISTA MAYOR CERTIFICACIÓN
	ANALISTA MAYOR TECNOLOGÍA EDUCATIVA
	ASISTENTE DE LOGÍSTICA

SERVICIOS AL PERSONAL	ANALISTA MAYOR ATENCION AL PERSONAL
	ANALISTA MAYOR ATENCIÓN AL JUBILADO
	ANALISTA DE ARCHIVO
	ASISTENTE DE ARCHIVO
CALIDAD DE VIDA	ANALISTA MAYOR ATENCION AL TRABAJADOR
	ANALISTA MAYOR PROYECTOS
	ANALISTA MAYOR ADMINISTRACIÓN

Fuente: Documento de PDVSA-Costa Afuera 2012

4.1 Descripción de Unidades del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera.

4.1.1 Unidad de Planificación, Presupuesto y Gestión

Coordinar, supervisar y controlar la elaboración de los Planes Operacionales, el desarrollo de las actividades financieras, y el Control de Gestión de la Función de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera, alineado al Plan Estratégico de Recursos Humanos Corporativo, programación y de los proyectos.

Funciones que cumple:

- Coordinar el Control de Gestión del Plan Estratégico y Operacional, mediante la aplicación de índices de gestión a fin de asegurar su cumplimiento.
- Dirigir, Coordinar y Controlar la elaboración y ejecución del pronóstico de Fuerza Laboral de las diferentes organizaciones/proyectos de PDVSA Costa Afuera.

- Dirigir, coordinar y controlar la elaboración y ejecución del Presupuesto de Operaciones de la función de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera.
- Estimar y justificar la aprobación de recursos y fondos para sus actividades asociadas, como parte del ciclo de formulación y asignación del presupuesto operativo, asegurando el cumplimiento de las premisas y lineamientos de la corporación.
- Revisar la información financiera para elaborar el Informe de Gestión Mensual, con los aspectos resaltantes, áreas de atención y presentación de resultados, con la finalidad de mantener informada a la gerencia.
- Mantener informada a la gerencia sobre el avance de la ejecución de las diferentes unidades de RRHH, a través del análisis, consolidación y recomendaciones con base en los reportes de control de ejecución, a fin de facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia y su difusión.
- Revisar los Informes de Rendición de Cuentas sobre la gestión de RRHH a fin de emitir tal instrumento al Corporativo de RRHH Corporativo.

4.1.2 Unidad de Servicios Organizacionales

Planificar, organizar, coordinar y controlar los procesos de captación, educación y desarrollo del personal atendiendo los requerimientos de las diferentes gerencias de PDVSA división EyP Costa Afuera, con la finalidad de contar con las personas y las competencias requeridas para alcanzar los objetivos y metas de la División.

Funciones que se cumplen:

- Revisar y controlar que todos los expedientes de los candidatos a seleccionar cumplan con todos los requisitos, con el fin de garantizar que los mismos están completos y puedan ser aprobados.

- Realizar las entrevistas a los candidatos preseleccionados para ocupar vacantes claves para la organización, a fin de identificar sus competencias genéricas y técnicas y verificar que los mismos cumplen con el perfil requerido por PDVSA.
- Coordinar el proceso de captación y selección de las personas requeridas con el propósito de dar respuestas a los requerimientos a las solicitudes de nuevos ingresos.
- Evaluar la oferta de las distintas entidades didácticas, universidades e instituciones con el fin de seleccionar aquellas que cumplan con los requisitos educativos que se requieren.
- Coordinar el proceso de Detección de Necesidades de Formación (DNF), con el objeto de identificar las brechas de competencias a ser desarrolladas y diseñar las acciones de desarrollo que permita a los trabajadores cerrar dichas brechas.
- Coordinar conjuntamente con las entidades didácticas la postulación y participación de los trabajadores en las distintas áreas para ser desarrolladas de acuerdo a las necesidades identificadas en el DNF.
- Elaborar un plan de desarrollo de los trabajadores de la División, de acuerdo a los resultados del DNF, a fin de disponer del personal con las competencias requeridas.
- Coordinar conjuntamente con las otras gerencias la implantación del proceso de Evaluación de Desempeño e identificar las oportunidades de mejora y recompensar al trabajador por sus resultados.
- Elaborar mensualmente informes estadísticos de resultados de gestión, con el objeto de enviar dicha información a la Gerencia de Recursos Humanos.
- Ejercer la representación funcional de la empresa ante los organismos y entes gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de dar respuesta a los requerimientos de los mismos.

- Coordinar y supervisar las funciones del personal bajo su cargo a fin de garantizar la alineación y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- Realizar todas aquellas acciones acordes con las metas de la gerencia, necesarias en un momento determinado, para así cumplir con el logro de los objetivos de la organización.

4.1.3 Unidad de Relaciones Laborales

Coordinar, asesorar y controlar las actividades asociadas a las solicitudes y reclamos del personal de PDVSA División EyP Costa Afuera, con el objeto de asegurar la cancelación justa y oportuna de las obligaciones contractuales y legales contraídas con los trabajadores de la corporación; así como la elaboración de reportes mensuales.

Funciones a cumplir:

- Asesorar a las gerencias en el proceso de contratación de servicios de terceros, con el fin de garantizar que todas sus acciones y decisiones estén enmarcadas dentro de la legislación legal venezolana y las normas y procedimientos de PDVSA.
- Supervisar y controlar a las contratistas en la ejecución de las obras, con el fin de evitar y/o resolver los conflictos laborales que puedan surgir tanto en los procesos de contratación de terceros como en la ejecución de obras y proyectos.
- Realizar campañas de inscripción en el Sistema de Democratización del Empleo (SISDEM), de personas interesadas en trabajar para PDVSA, a objeto de contar con una base de datos actualizada de candidatos para participar en los procesos de captación de nuevos trabajadores.

- Revisar y avalar las solicitudes y reclamos de los trabajadores de PDVSA en cuanto a la cancelación de los beneficios, con el fin de analizar cada caso y verificar si estos proceden, y para cancelar dichos compromisos, en caso de que sea pertinente.
- Realizar reuniones con los sindicatos previo inicio de la obra para darles a conocer los alcances, tipo de obra, tiempo a ejecutar y cualquier otra información que se requiera, con el propósito de dar cumplimiento a la Contratación Colectiva Petrolera.
- Atender los reclamos solicitados con el objeto de dar respuesta por escrito dentro del tiempo establecido en la Convención Colectiva Petrolera.
- Realizar mensualmente los informes de gestión, registrando en ellos los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores definidos, a los fines de reportar el estatus de lo ejecutado por los distintos departamentos durante el mes y enviarlos a la Gerencia de Recursos Humanos y al Corporativo.
- Coordinar y supervisar las funciones del personal bajo su cargo, a fin de garantizar la alineación y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- Realizar todas aquellas acciones acordes con las metas de la dirección, necesarias en un momento determinado, para así cumplir con el logro de los objetivos de la organización.

4.1.4 Unidad de Servicio al Personal

Coordinar las actividades orientadas en informar y asesorar a los trabajadores (activos y jubilados) de PDVSA, en materia de planes y beneficios mediante la atención integral a fin de brindar soluciones efectivas a los requerimientos.

Funciones:

- Asesorar a los trabajadores de PDVSA, en todo lo relacionado con las políticas de beneficios de la empresa (préstamos, planes de salud, etc.), con la finalidad de brindarles toda la información que estos requieran para el proceso de tramitación de los mismos.
- Coordinar jornadas de actualización con el fin de mantener al personal informado de los cambios en las normativas referentes a beneficios al personal de PDVSA producción Costa Afuera.
- Actualizar los procedimientos de las diferentes herramientas al personal, a fin de dar a conocer los cambios efectuados en el sistema.
- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes, para garantizar que todas las acciones y decisiones estén alineadas al marco jurídico y normativo nacional e internacional.
- Realizar todas aquellas acciones acordes con los estatutos o directrices emanadas de la Corporación, que sean necesarias en un momento determinado para garantizar el logro de los objetivos de la división.

4.1.5 Unidad de Formación

Coordinar y controlar los procesos educación y desarrollo del personal atendiendo los requerimientos de las diferentes gerencias de PDVSA División Producción Costa Afuera, con la finalidad de potenciar el capital intelectual de nuestros trabajadores y de la nación y a su vez apalancar el cumplimiento de los planes de la corporación alineados al proyecto país.

Funciones que cumplen:

- Evaluar la oferta de las distintas entidades didácticas, universidades e instituciones con el fin de seleccionar aquellas que cumplan con los requisitos educativos que se requieren.

- Coordinar el proceso de detección de necesidades de formación (DNF), con el objeto de identificar las brechas de competencias a ser desarrolladas y diseñar las acciones de desarrollo que permita a los trabajadores cerrar dichas brechas.
- Coordinar conjuntamente con las entidades didácticas la postulación y participación de los trabajadores en las distintas áreas para ser desarrolladas, de acuerdo a las necesidades identificadas en el DNF.
- Elaborar un plan de desarrollo de los trabajadores de la División, de acuerdo a los resultados del DNF, a fin de disponer del personal con las competencias requeridas.
- Coordinar y supervisar el proceso de certificación ocupacional, de acuerdo a los requerimientos recibidos por las organizaciones de la industria a fin de dar respuesta a las necesidades de personal y las comunidades adyacentes
- Revisión de contenido cursos
- Presentación de estadísticas

4.1.6 Unidad de Calidad de Vida

Planificar, dirigir y ejecutar los programas relacionados con el cumplimiento de las políticas existentes en PDVSA relacionadas con actividades deportivas, culturales y sociales; así como la contratación de los servicios e instalaciones requeridas para llevar a cabo dichos eventos con el propósito de garantizar el cumplimiento a los objetivos orientados a mejorar la calidad de vida tanto de los trabajadores de PDVSA, como de sus familiares y comunidad en general.

Funciones a cumplir:

- Planificar y controlar las actividades recreativas, culturales y deportivas, tanto a los trabajadores, familia y comunidad, con la finalidad de proveerles

momentos de esparcimiento y recreación que le permitan liberar el stress diario y mejorar su calidad de vida.

- Realizar el presupuesto anual de las actividades sociales, culturales y deportivas con el fin de garantizar el logro de los objetivos planteados.

- Solicitar y tramitar los materiales e insumos requeridos para las actividades planificadas con el fin de que estos suministren los mismos y puedan ejecutarse las actividades planificadas.

- Seleccionar y contratar los servicios de personas dedicadas a actividades culturales, recreativas y deportivas con la finalidad de organizar los eventos planificados con la calidad requerida.

- Buscar y contratar las instalaciones para llevar a cabo las diferentes actividades culturales, recreativas y deportivas, con el fin de brindar un lugar agradable, apropiado y seguro donde los participantes disfruten dichas actividades.

- Realizar el control presupuestario de cada una de las actividades realizadas, a objeto de garantizar que los gastos no sean mayores a los planificados y realizar el informe respectivo para ser entregado a la Gerencia de Recursos Humanos.

- Crear y coordinar el Comité de Ejecución de Proyectos o Programas destinados a atender una población macro con el fin de garantizar el éxito de dichos eventos y lograr el apoyo técnico y logístico de la organización.

- Coordinar y supervisar las funciones del personal bajo su cargo, a fin de garantizar la alineación y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

- Establecer los contactos necesarios con las comunidades aledañas para lograr una interacción en las actividades culturales, deportivas y recreativas.

- Realizar todas aquellas acciones acordes con las metas de la empresa, necesarias en un momento determinado, para así cumplir con el logro de los objetivos de la organización.

- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes, para garantizar que todas las acciones y decisiones estén alineadas al marco jurídico y normativo nacional e internacional.
- Coordinar y supervisar las funciones del personal bajo su cargo, a fin de garantizar la alineación y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- Realizar todas aquellas acciones acordes con los estatutos o directrices emanadas de la Corporación, que sean necesarias en un momento determinado para garantizar el logro de los objetivos de la división.

A continuación se presenta la asignación de competencia de acuerdo a las funciones que requiere cada cargo de la unidad de Planificación del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera:

Tabla N° 05. Competencias para los cargos de la unidad de Planificación del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

CARGOS	COMPETENCIAS
ANALISTA MAYOR PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Orientación a los resultados - Pensamiento Estratégico - Comunicación Eficaz - Capacidad de Planificación y Organización
ANALISTA MAYOR DISEÑO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Planificación y Organización - Toma de decisiones - Pensamiento Analítico - Desarrollo y Autodesarrollo del talento - Trabajo en equipo
ANALISTA MAYOR PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad - Flexibilidad - Toma de decisiones - Manejo de crisis - Credibilidad técnica - Responsabilidad
ANALISTA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y logro de objetivos - Comunicación eficaz - Toma de decisiones - Relaciones publicas

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la asignación de competencia de acuerdo a las funciones que requiere cada cargo de la unidad de Servicios Organizacionales del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera:

Tabla N° 06. Competencias para los cargos de la unidad de Servicios Organizacionales del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

CARGOS	COMPETENCIAS
ANALISTA MAYOR CAPTACION, SELECCIÓN Y EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y logro de objetivos - Toma de decisiones - Responsabilidad - Trabajo en equipo
ANALISTA MAYOR DE COMPENSACION	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad y mejora continua - Orientación al cliente interno - Gestión y logro de objetivos - Capacidad de planificación y organización.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se presenta la asignación de competencia de acuerdo a las funciones que requiere cada cargo de la unidad de Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera:

Tabla N° 07. para los cargos de la unidad de Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

CARGOS	COMPETENCIAS
ANALISTA MAYOR DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y autodesarrollo del talento - Comunicación eficaz - Gestión y logro de objetivos - Responsabilidad - Iniciativa - Autonomía

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la asignación de competencia de acuerdo a las funciones que requiere cada cargo de la unidad de Relaciones Laborales del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera:

Tabla N° 08. Competencias para los cargos de la unidad de Relaciones Laborales del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

Fuente: Elaboración propia

CARGOS	COMPETENCIAS
SUPERVISOR CENTRO ATENCION INTEGRAL AL CONTRATISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad - Flexibilidad - Conocimientos técnicos - Relaciones Publicas - Orientación a los resultados con calidad
ANALISTA CENTRO ATENCION INTEGRAL AL CONTRATISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico - Dinamismo - Energía - Conocimientos de la industria y el mercado. - Responsabilidad
ANALISTA ASESORIA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos - Toma de decisiones - Relaciones publicas - Pensamiento analítico - Iniciativa-Autonomía
SUPERVISOR SISDEM	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Comunicación Eficaz - Relaciones publicas - Responsabilidad - Pensamiento estratégico
ANALISTA DE REGISTRO	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico - Orientación a los resultados con calidad - Gestión y logro de objetivos - Trabajo en equipo

Se presenta a continuación la asignación de competencia de acuerdo a las funciones que requiere cada cargo de la unidad de Formación del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera:

Tabla N° 09. Competencias para los cargos de la unidad de Formación del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

CARGOS	COMPETENCIAS
ESPECIALISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos - Pensamiento Conceptual - Conocimientos de la industria y el mercado - Orientación a los resultados con calidad.
ANALISTA MAYOR DE FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación eficaz - Conocimientos técnicos - Pensamiento analítico - Relaciones publicas
ANALISTA MAYOR CERTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Toma de decisiones - Calidad y mejora continua - Credibilidad técnica
ANALISTA MAYOR TECNOLOGÍA EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos - Comunicación eficaz - Pensamiento analítico - Responsabilidad - Gestión y logro de objetivos
ASISTENTE DE LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración - Relaciones publicas - Manejo de crisis - Dinamismo-Energía - Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la asignación de competencia de acuerdo a las funciones que requiere cada cargo de la unidad de Servicio al Personal del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera:

Tabla N° 10. Competencias para los cargos de la unidad de Servicios al Personal del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

CARGOS	COMPETENCIAS
ANALISTA MAYOR ATENCIÓN AL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación eficaz - Relaciones publicas - Pensamiento analítico - Orientación a los resultados con calidad.
ANALISTA MAYOR ATENCIÓN AL JUBILADO	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos - Responsabilidad - Comunicación eficaz - Gestión y logro de objetivos
ANALISTA DE ARCHIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Pensamiento analítico - Calidad y mejora continua - Responsabilidad
ASISTENTE DE ARCHIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración - Trabajo en equipo - Conocimientos técnicos - Comunicación Eficaz

Fuente: Elaboración propia

En la próxima tabla se presenta la asignación de competencia de acuerdo a las funciones que requiere cada cargo de la unidad de Calidad de Vida del Departamento de Recursos Humanos PDVSA-Costa Afuera:

Tabla N° 11. Competencias para los cargos de la unidad de Calidad de Vida del Departamento de Recursos Humanos PDVSA Costa Afuera

CARGOS	COMPETENCIAS
ANALISTA MAYOR ATENCIÓN AL TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad y mejora continua - Pensamiento analítico - Relaciones publicas - Colaboración - Toma de decisiones
ANALISTA MAYOR PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados con calidad - Responsabilidad - Conocimiento de la industria y el mercado - Gestión y logro de objetivos - Pensamiento estratégico
ANALISTA MAYOR ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Toma de decisiones - Conocimientos técnicos - Pensamiento analítico - Calidad y mejora continua

Fuente: Elaboración propia

4.2 Diccionario de Competencias y Comportamientos para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA – Costa Afuera

En el siguiente punto se desarrolla el Diccionario de Competencias y Comportamientos diseñado para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA-Costa Afuera, el mismo es un documento organizacional en el cual

se presentan las diversas competencias asignadas a cada cargo y los diferentes comportamientos asociados con dichas competencias.

En todos los casos las competencias se encuentran definidas al igual que cuentan con una clasificación en grados identificadas con las letras A, B, C y D lo cual permite identificar y medir las competencias de las personas que laboran en Departamento de Recursos Humanos de PDVSA-Costa Afuera.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se especificará las referencias sobre como interpretar los grados de cada competencia, lo cual va a permitir que el lector que no sea experto en el tema tenga mayor claridad al momento de estudiar los mismos:



El grado A, es el Superior el cual representa un nivel muy alto de las competencias presentes en determinada persona.



El grado B, es un nivel también alto el cual representa que las competencias se encuentran sobre el estándar o promedio.



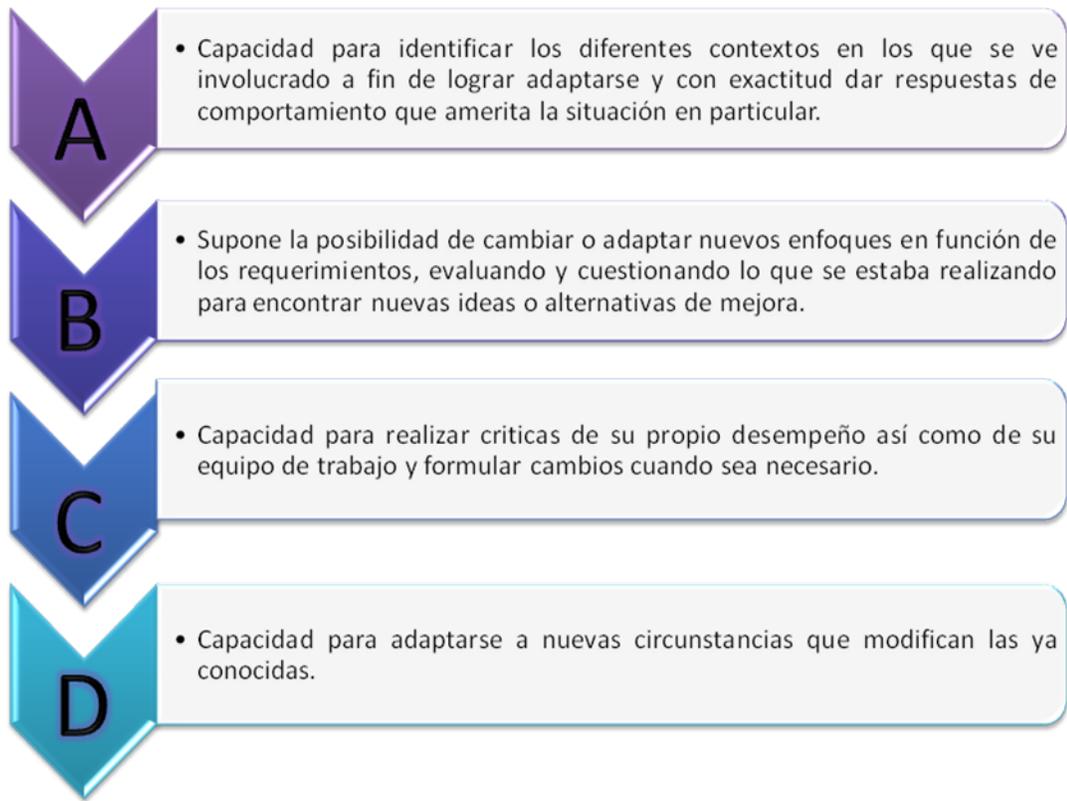
El grado C, es un nivel muy bueno de las competencias lo cual indica que se encuentran por el estándar o promedio.



El grado D, es el nivel mínimo de las competencias y este nos indica que las mismas están desarrolladas en un nivel muy bajo.

ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD

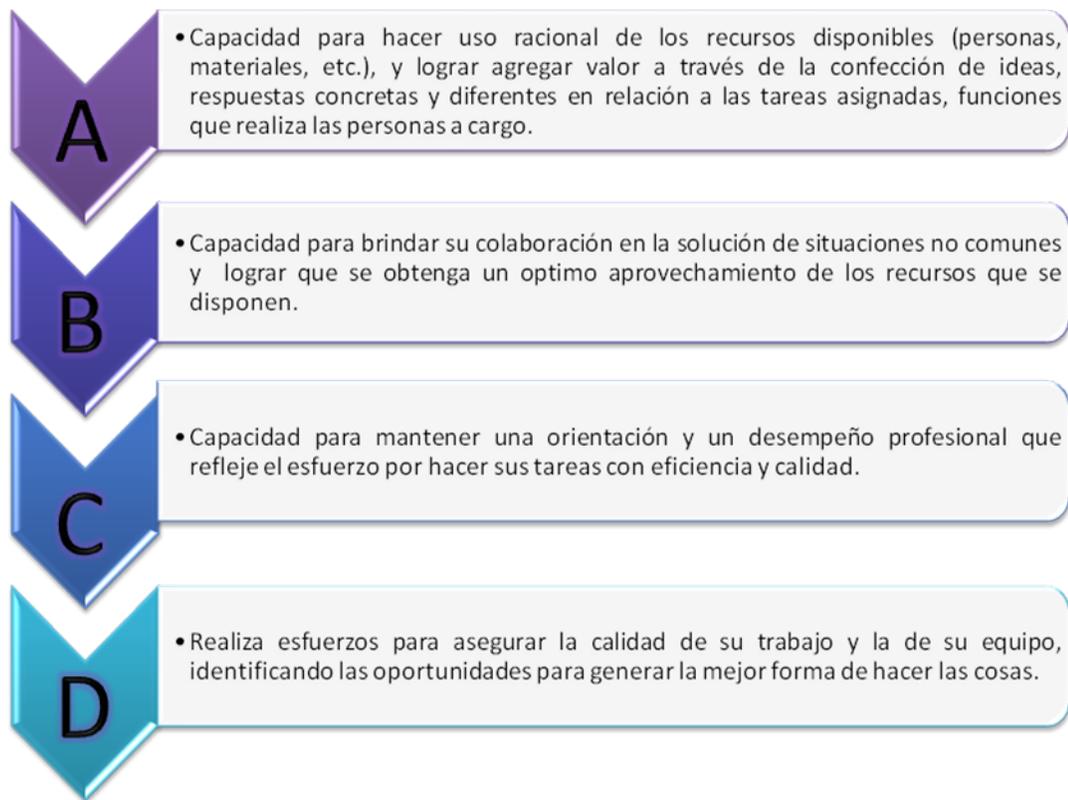
Capacidad para adaptarse a situaciones donde sea necesario el cambio sin que ello cause una reducción de eficacia y eficiencia en su compromiso. Esto implica entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

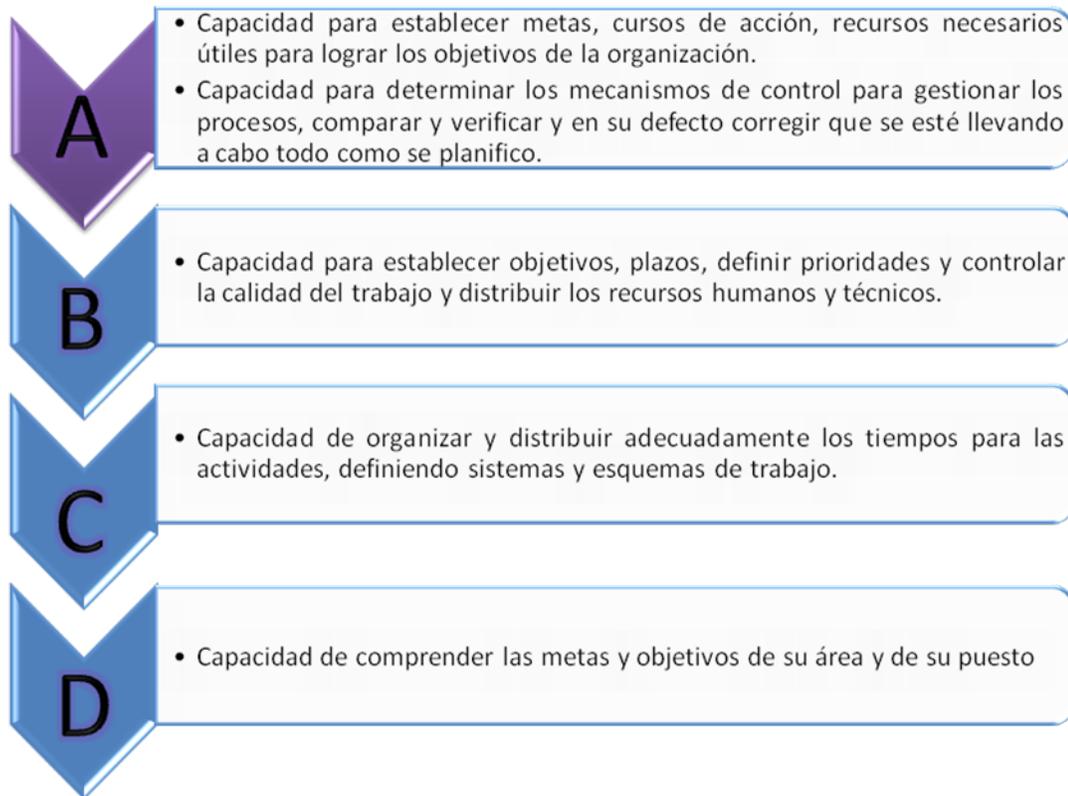
Capacidad para realizar las funciones a cargo con un desempeño de calidad, donde se hace uso eficiente de los recursos que se disponen, procurando darle un aprovechamiento óptimo y alcanzar los objetivos propuestos.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

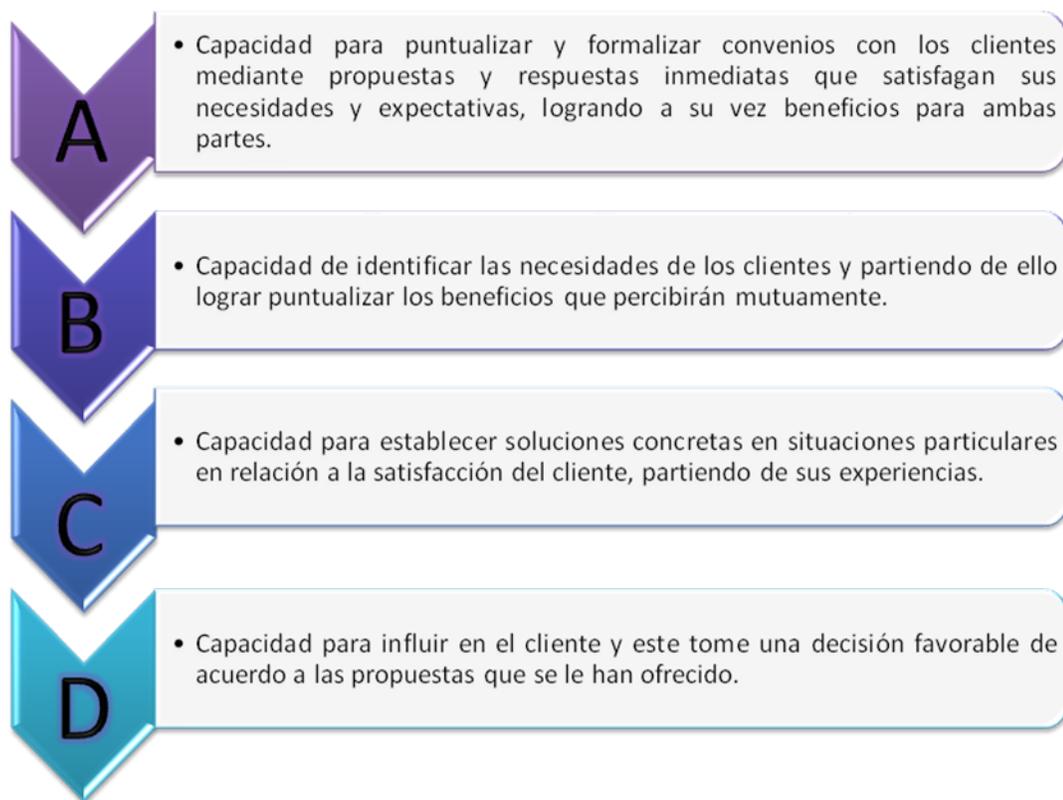
Capacidad para fijar metas y prioridades al momento de distribuir el recurso humano y tecnico. Implica desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

CIERRE DE ACUERDOS

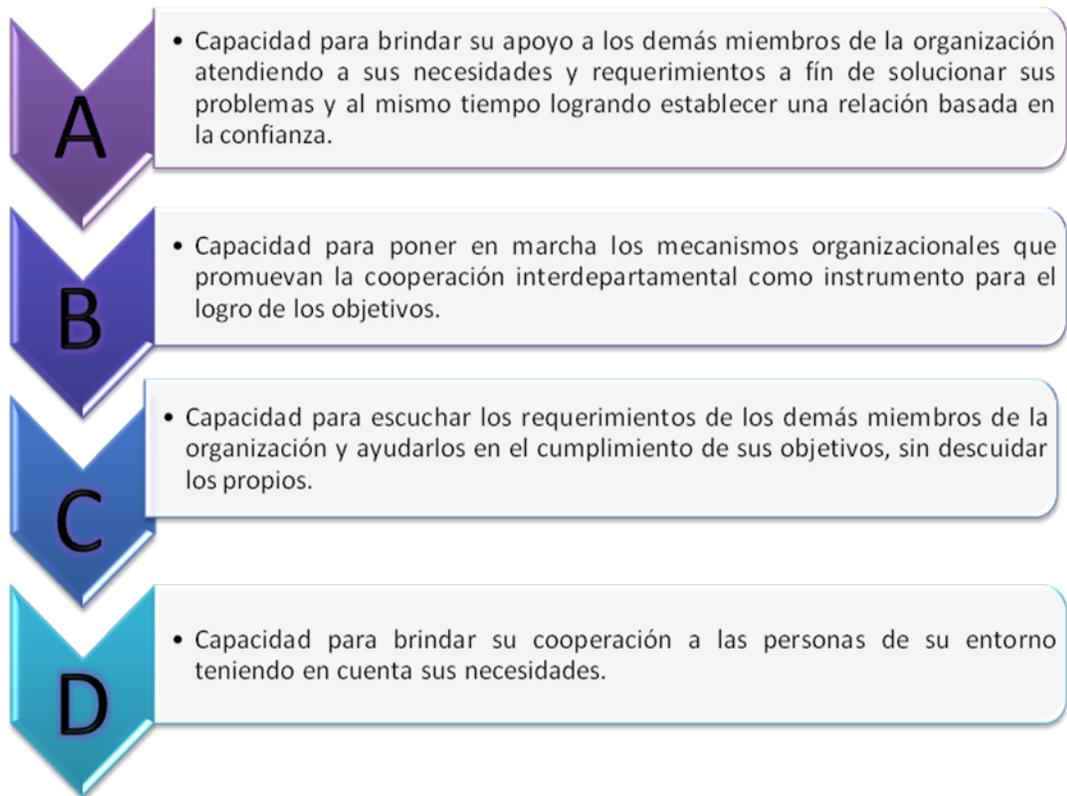
Capacidad para establecer acuerdos con los usuarios de la gestión de la organización procurando lograr beneficios para todos y superando las expectativas de los mismos.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

COLABORACIÓN

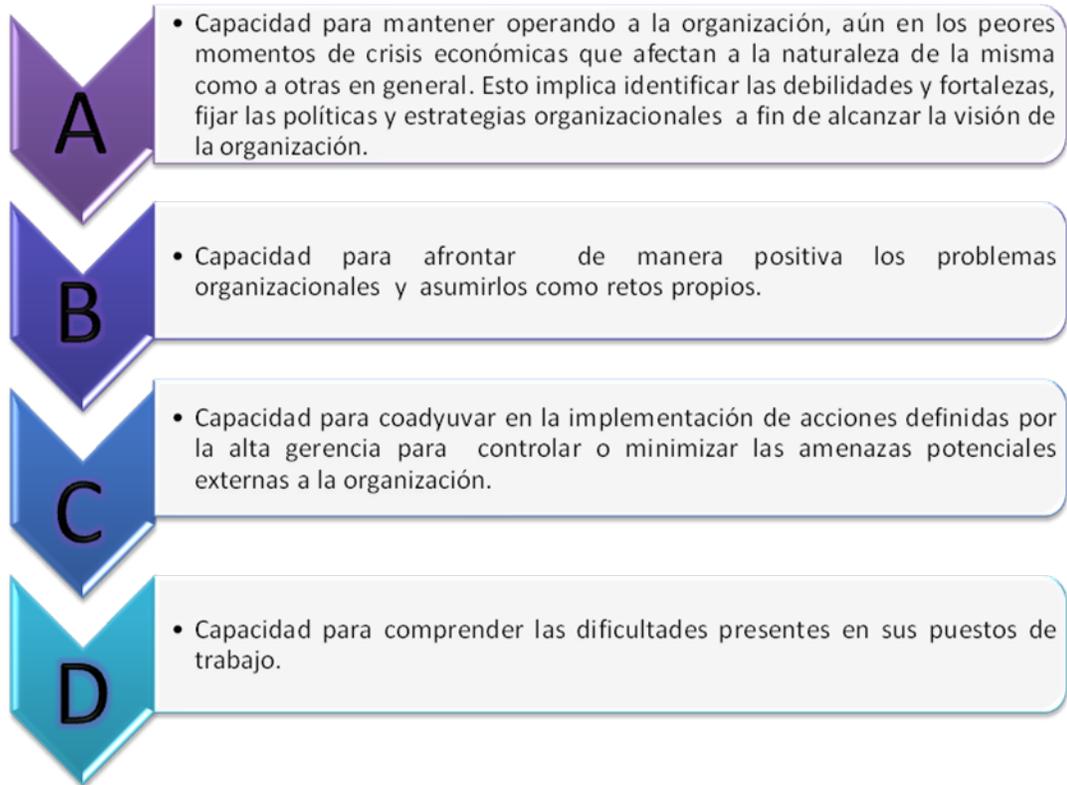
Capacidad para actuar como facilitador de sus conocimientos que son útiles a sus compañeros de trabajo para lograr la coordinación de las funciones organizacionales y alcanzar los objetivos.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

COMPETENCIA “DE NÁUFRAGO”

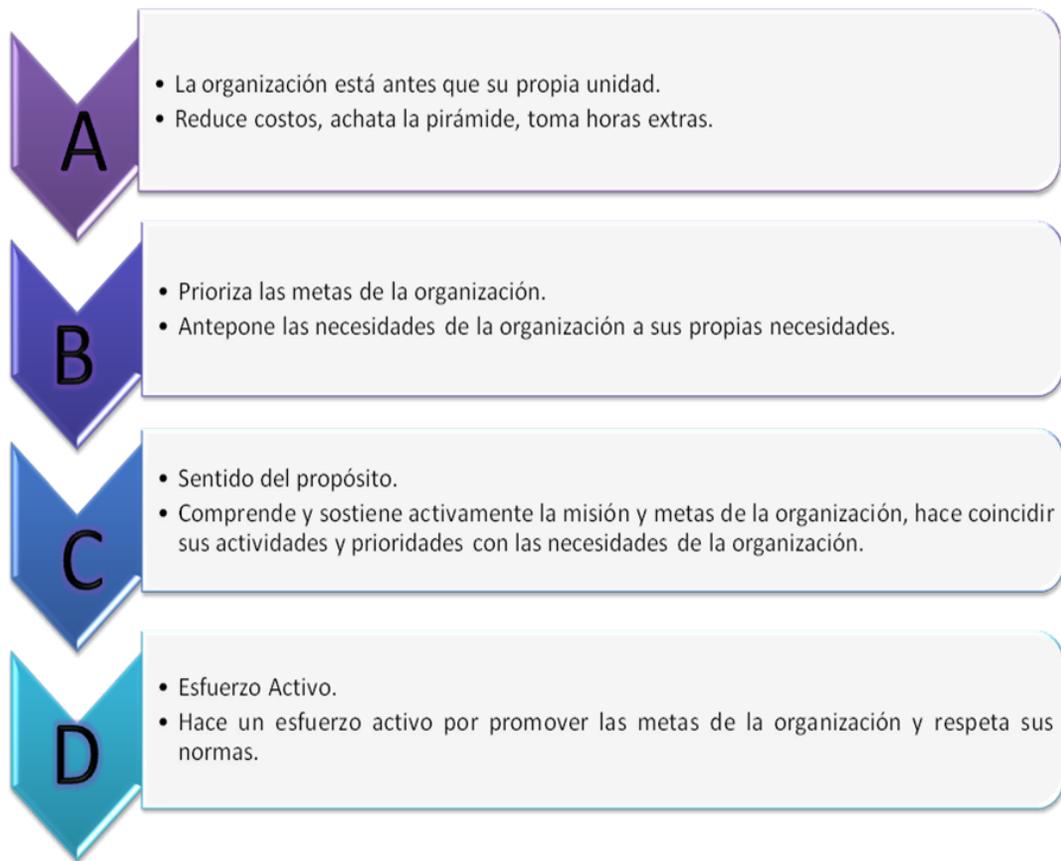
Capacidad para subsistir en situaciones de críticas condiciones económicas, aplicando técnicas y procedimientos organizacionales que minimicen el impacto de tal situación con relación a la visión de la organización.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

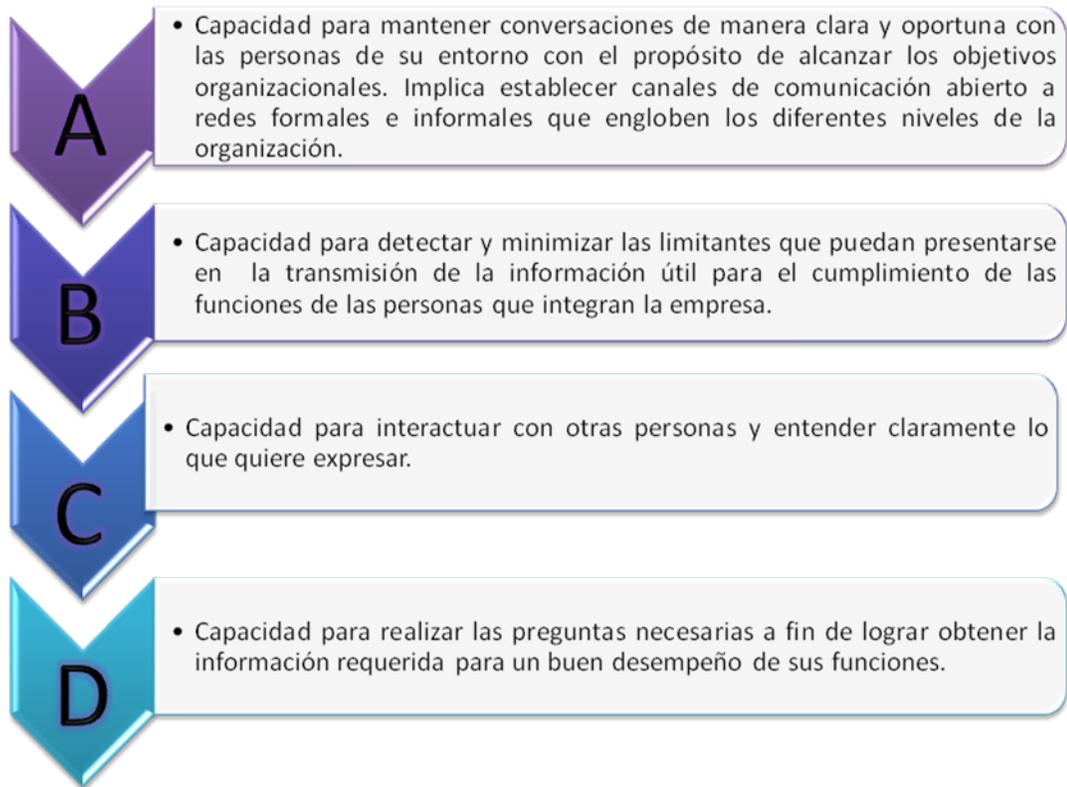
Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles y el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de Administración Pública Nacional.

COMUNICACIÓN EFICAZ

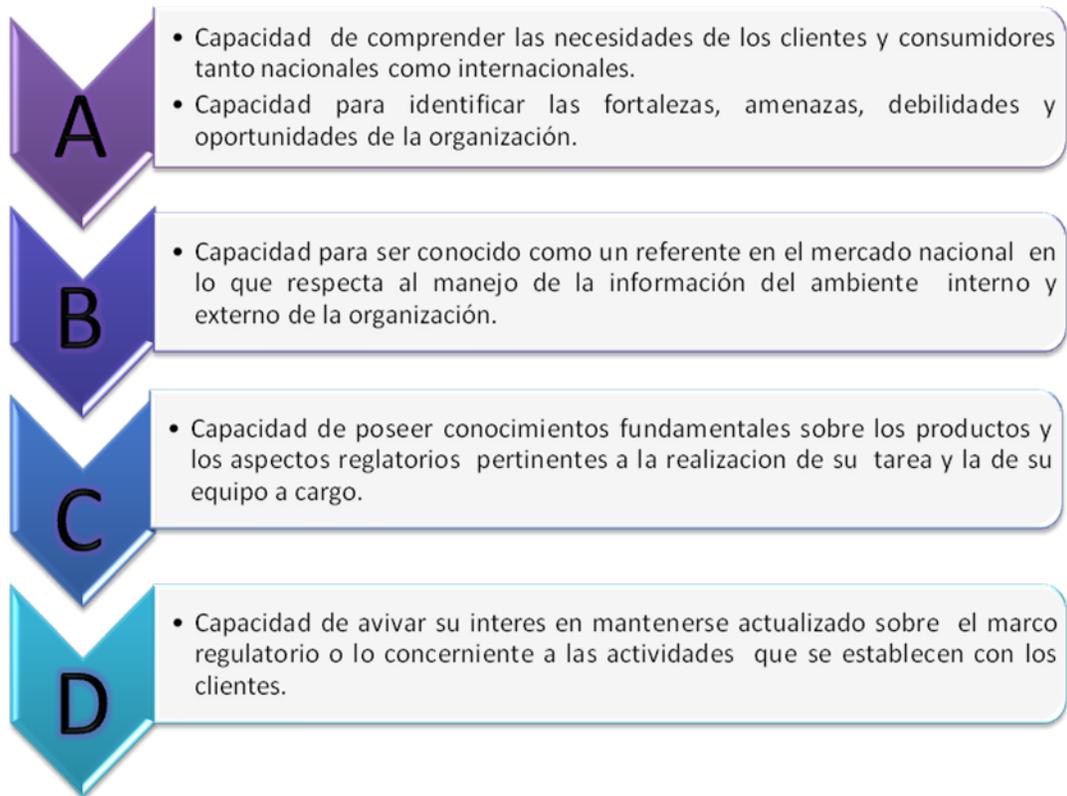
Capacidad para escuchar y entender a otras personas, establecer medios de comunicación que permitan tener abiertos redes de contacto formales e informales a fin de lograr los objetivos de la organización.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO

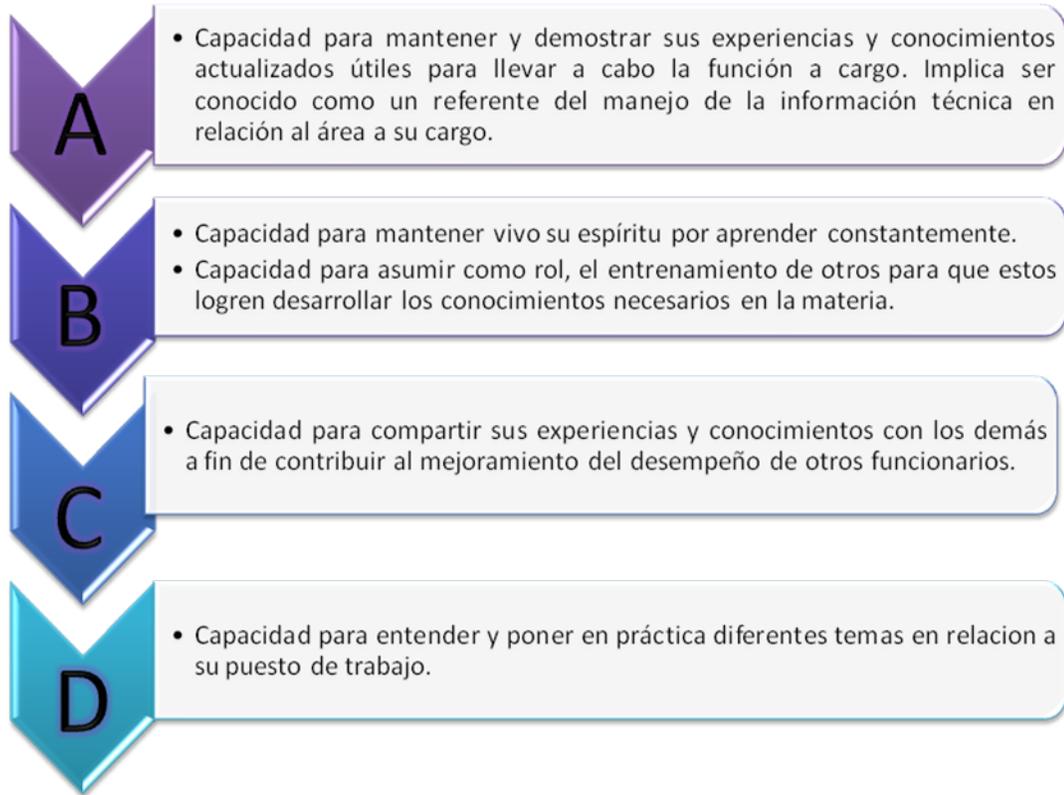
Capacidad para comprender las necesidades de sus clientes, mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y las posibles amenazas.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

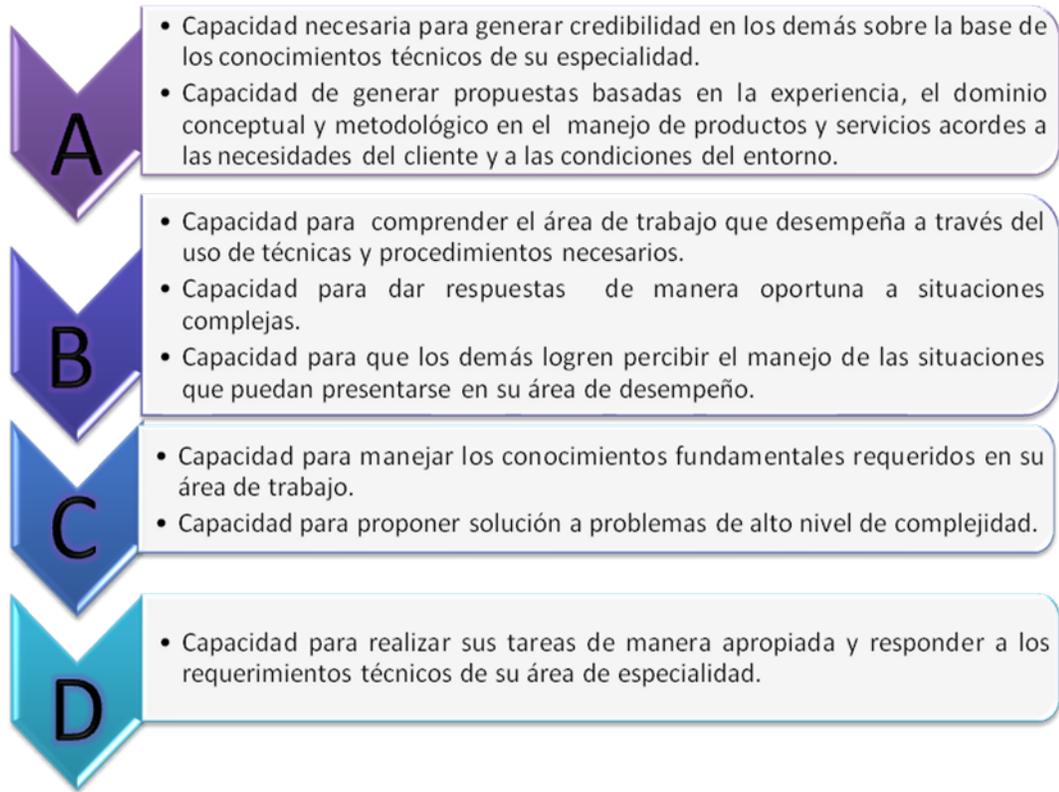
Capacidad de mantener con las personas a su alrededor transferencias permanente de los conocimientos y procesos de aprendizaje y perfeccionamiento continuos.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

CREDIBILIDAD TÉCNICA

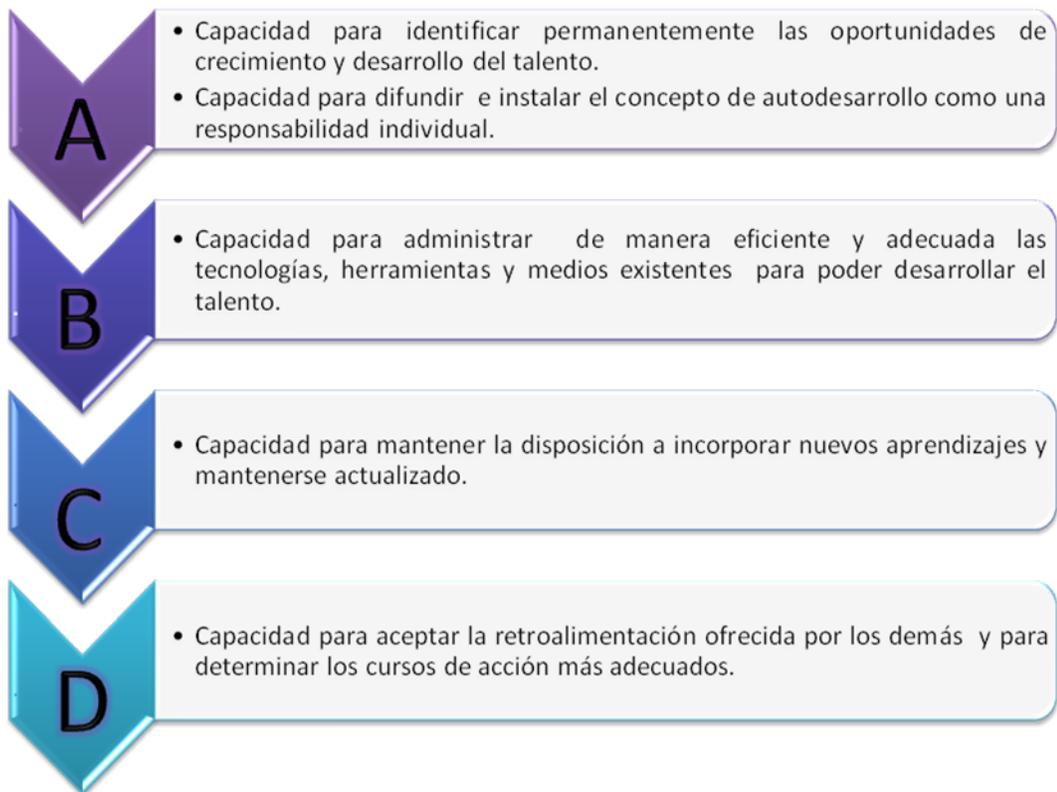
Capacidad de poseer los conocimientos que amerita su puesto de trabajo y lograr alcanzar un nivel de referencia producto de dichos conocimientos y experiencias.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO

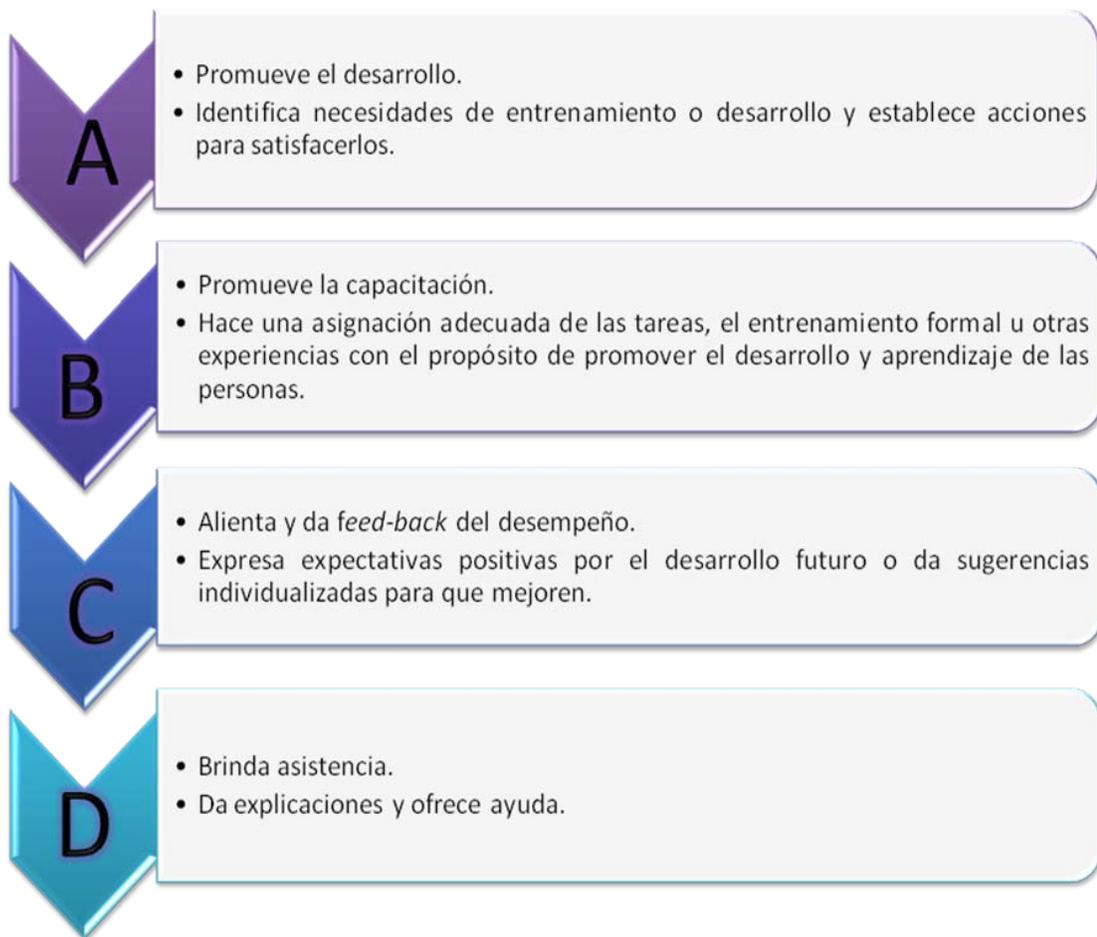
Capacidad para promover e impulsar el talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y para ello utilizar diferentes tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más conveniente. Involucra la búsqueda de aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder agregar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

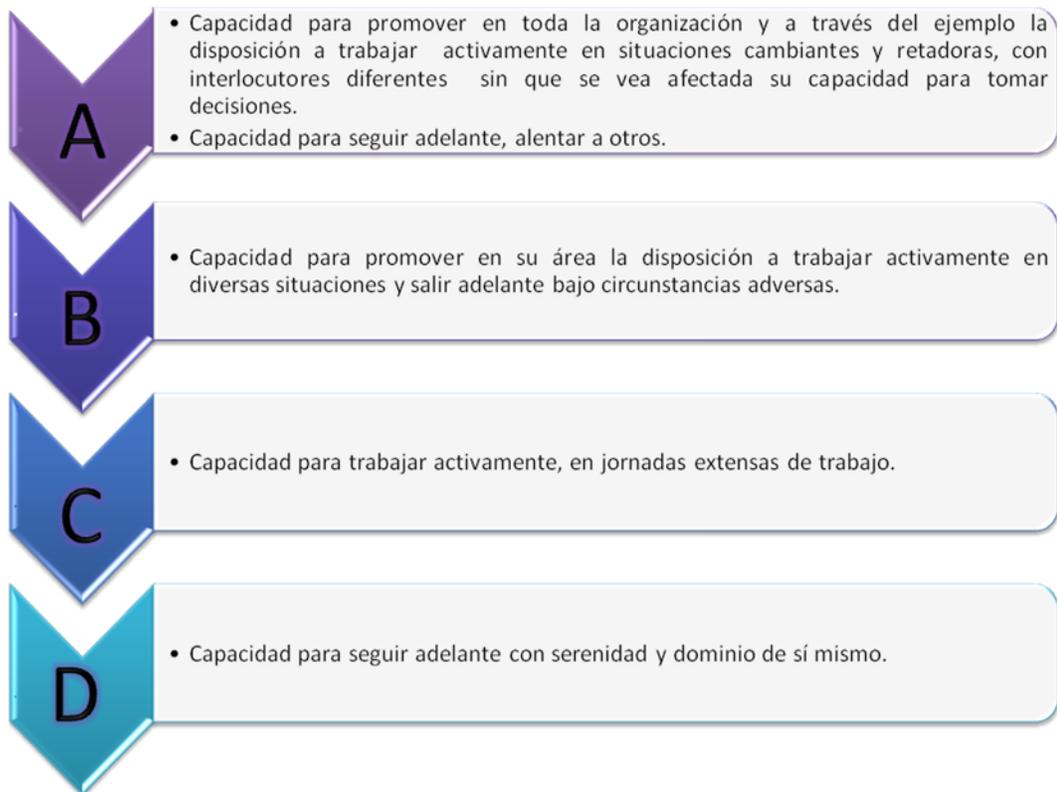
Involucra un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, a través de acciones e instrumentos adecuados.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles y el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de Administración Pública Nacional.

DINAMISMO – ENERGÍA

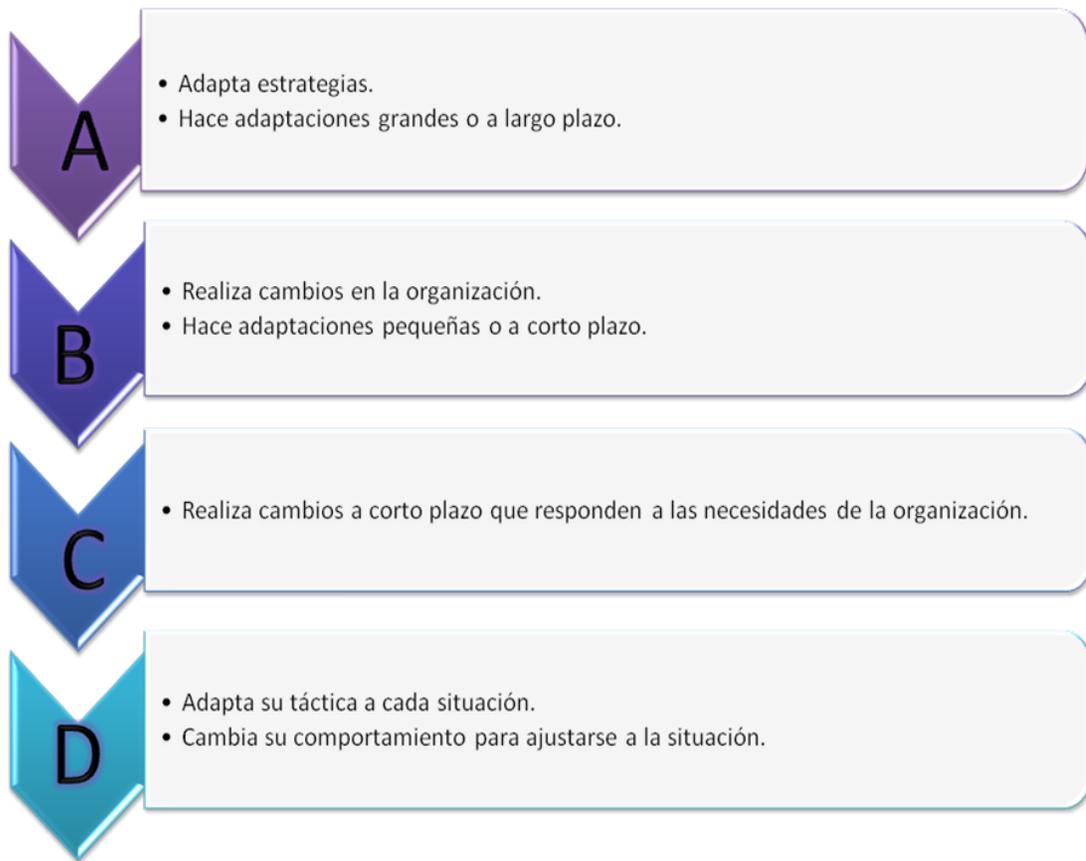
Capacidad para trabajar activamente en circunstancias cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

FLEXIBILIDAD

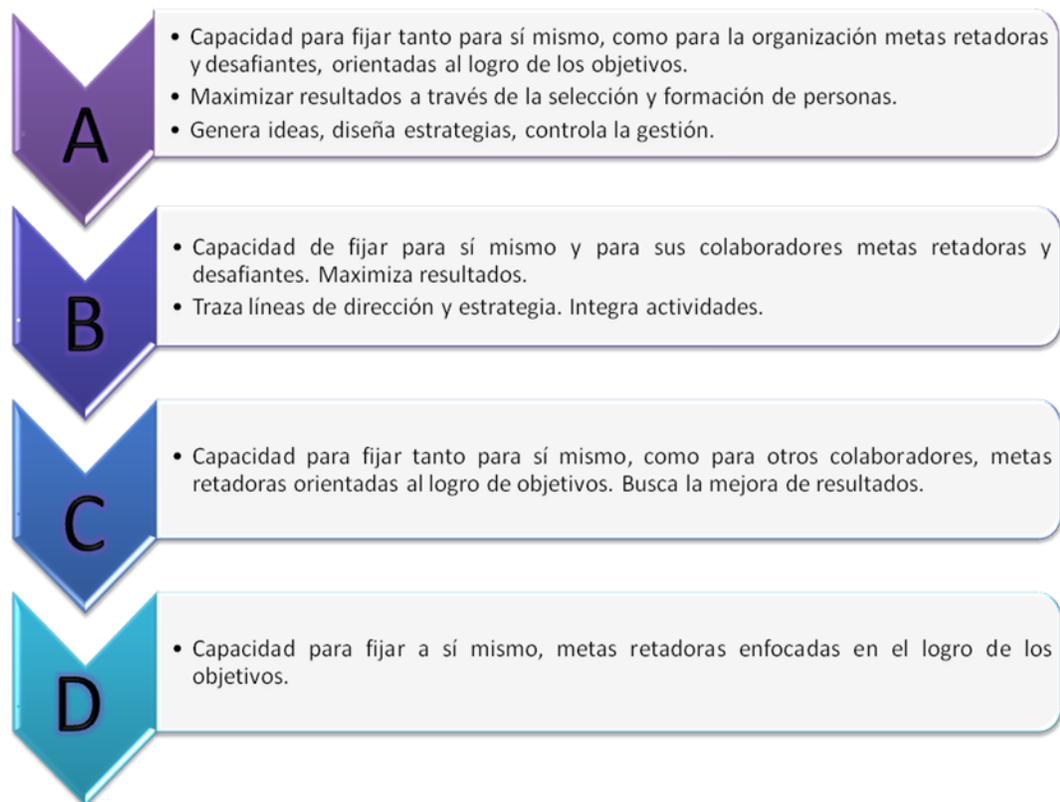
Es la destreza para trabajar en diversas situaciones con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles y el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de Administración Pública Nacional.

GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS

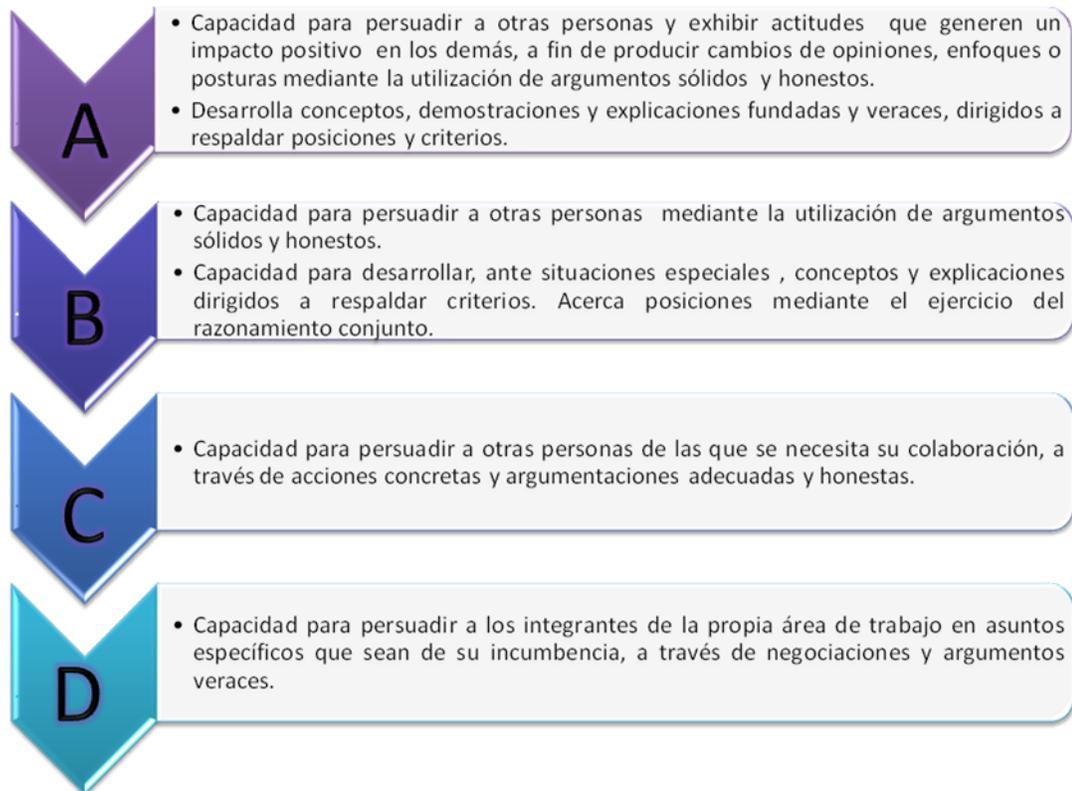
Capacidad para enfocarse en el logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, medir riesgos e integrar las actividades de manera de alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

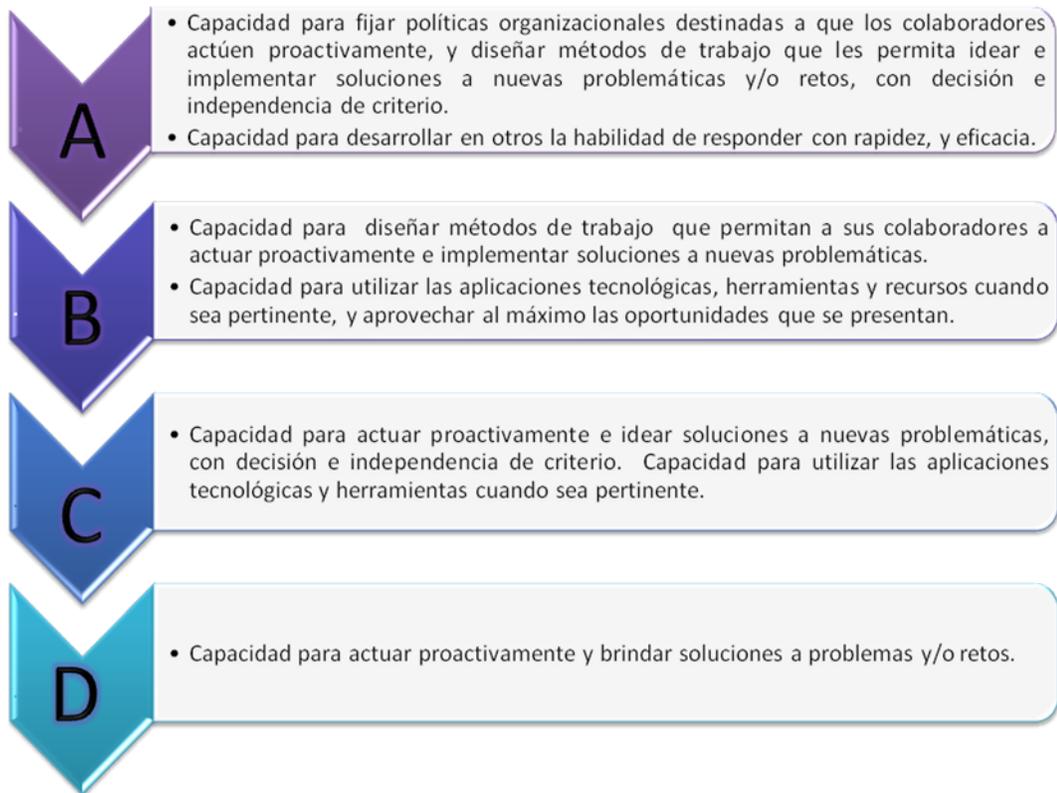
Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

INICIATIVA – AUTONOMÍA

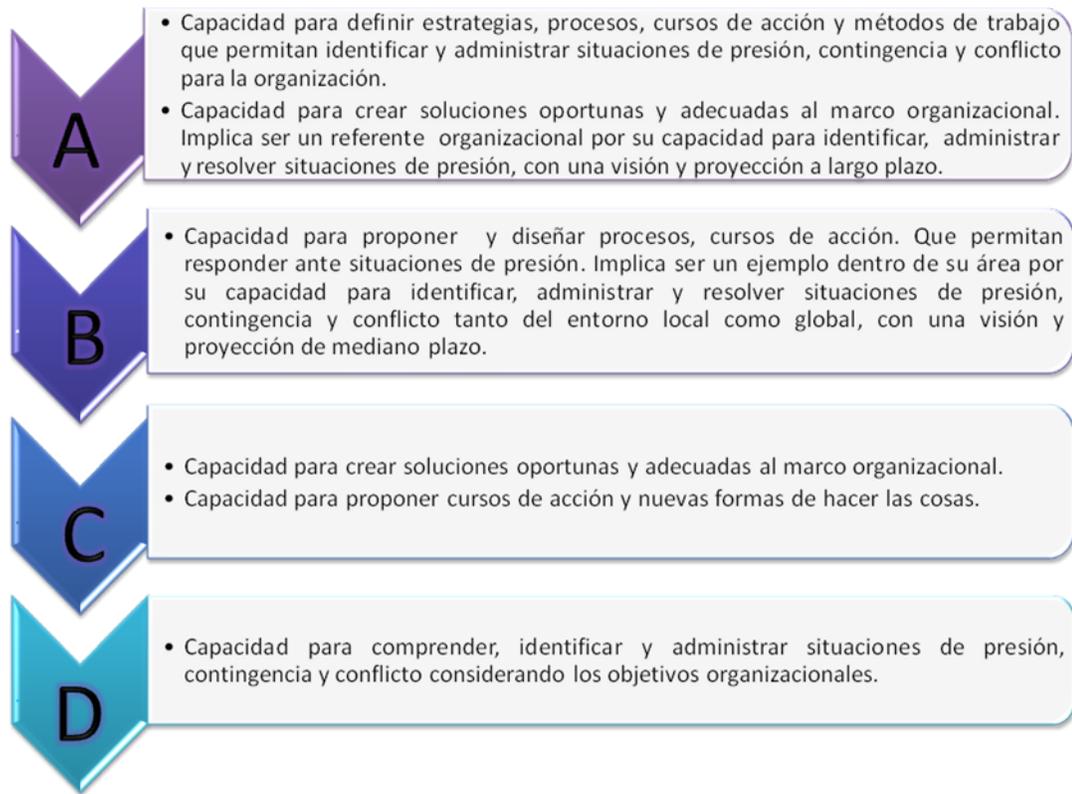
Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o desafíos, con decisión y libertad de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y manejar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea oportuno y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

MANEJO DE CRISIS

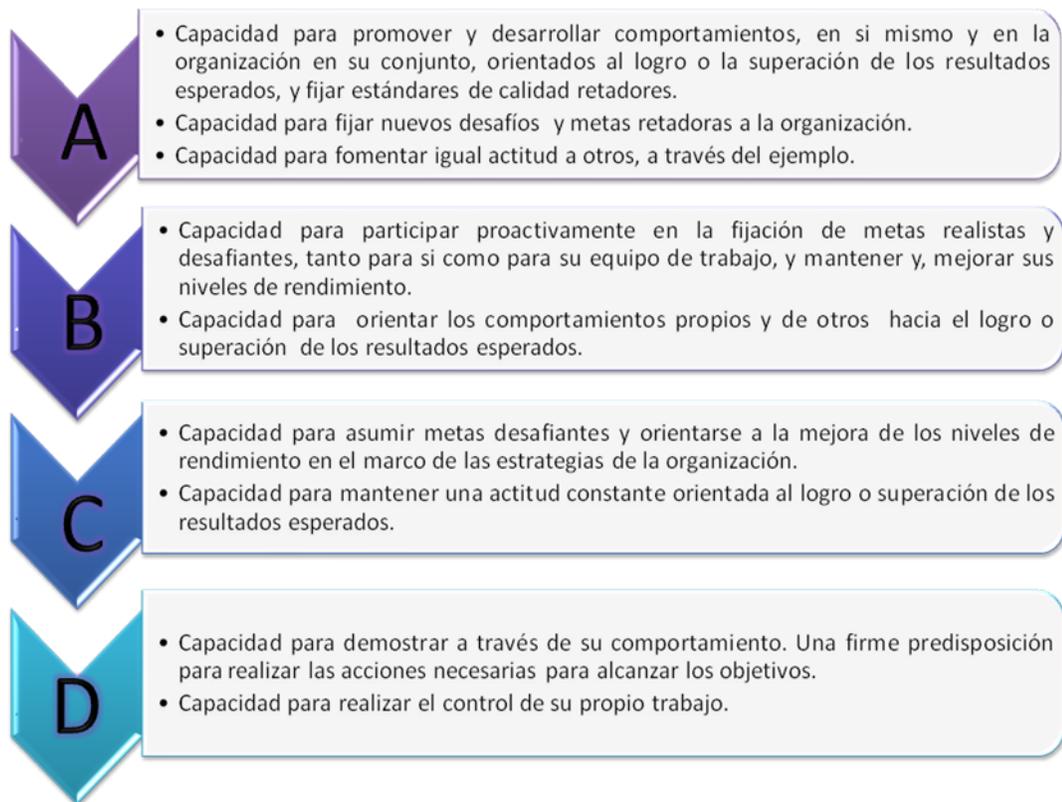
Capacidad para identificar y conducir situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, establecer soluciones estratégicas, oportunas y apropiadas al marco de la organización.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD

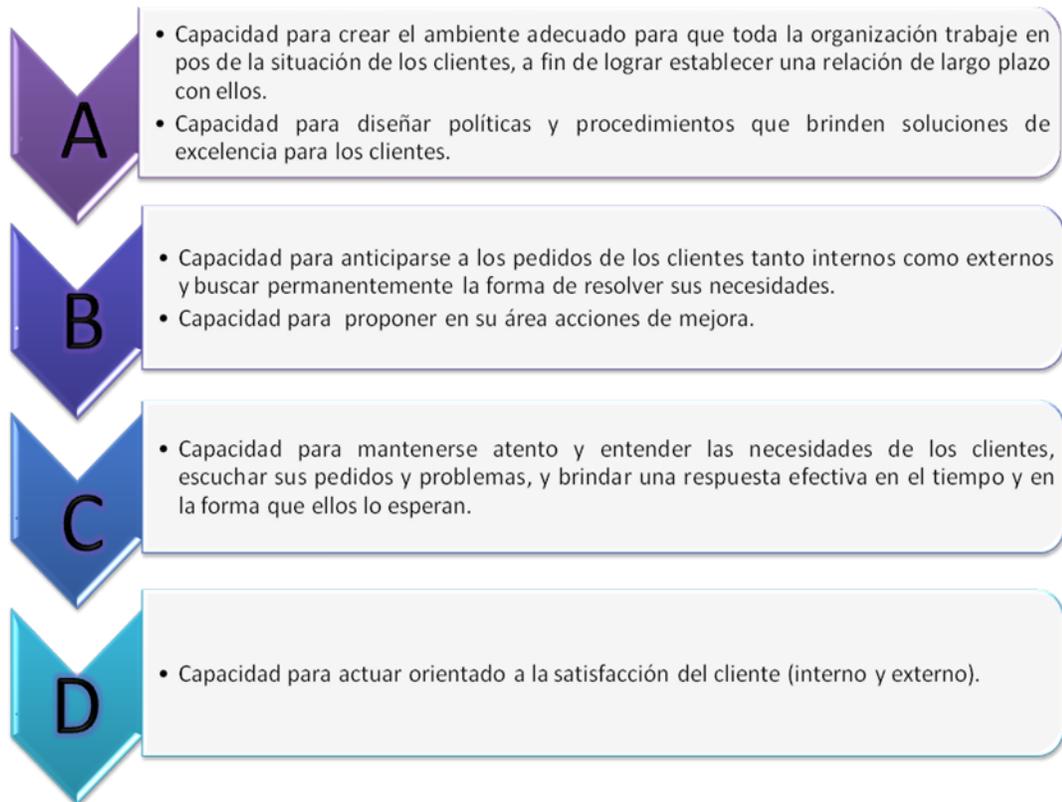
Capacidad para enfocar las conductas propias y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, optimizar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento constante.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

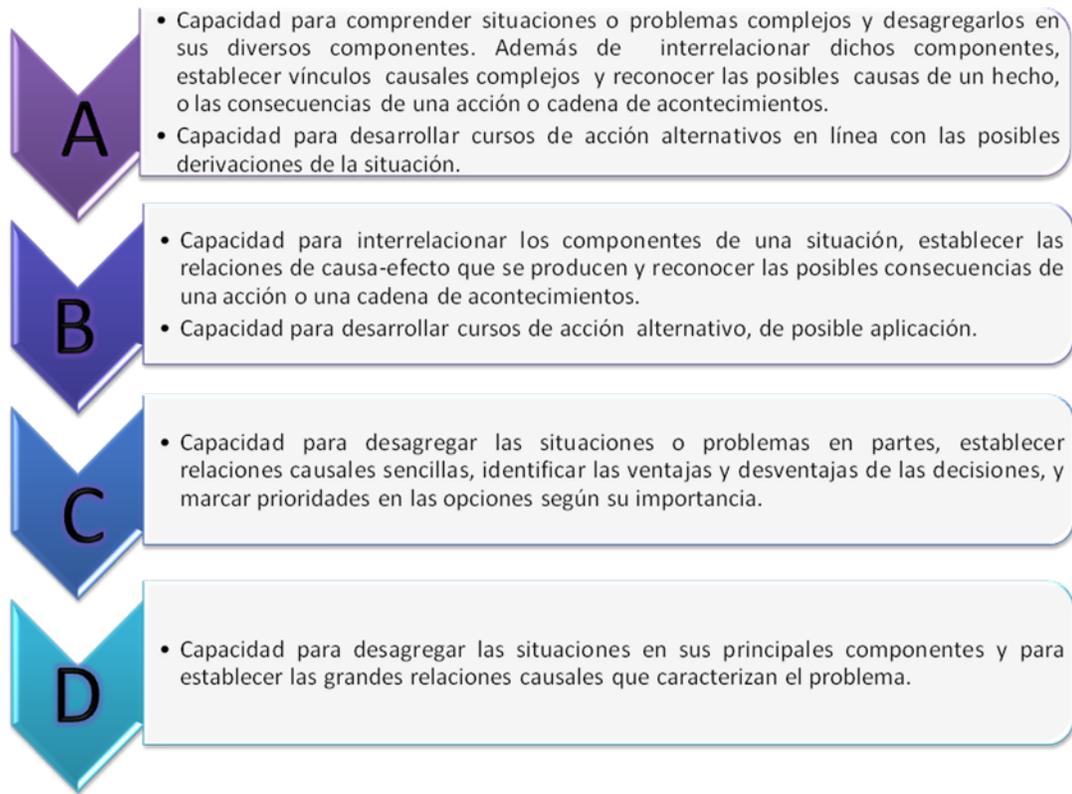
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, entender adecuadamente sus demandas y proporcionar soluciones efectivas a sus necesidades.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

PENSAMIENTO ANALÍTICO

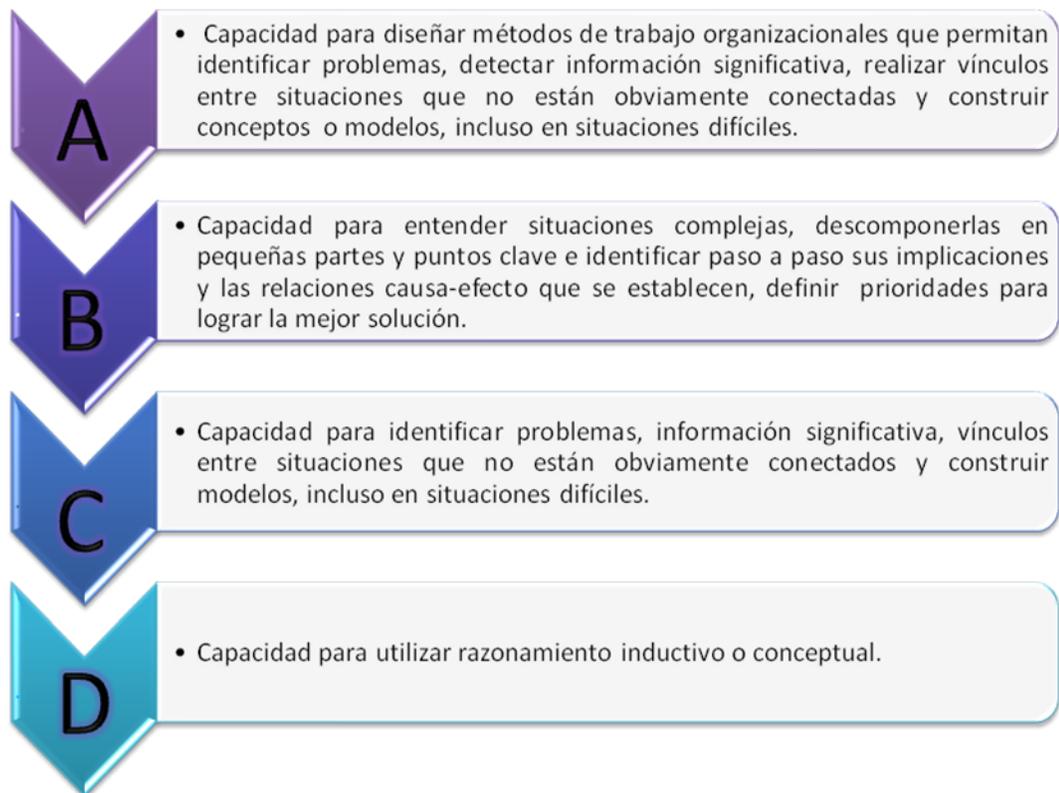
Capacidad para entender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para proceder.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

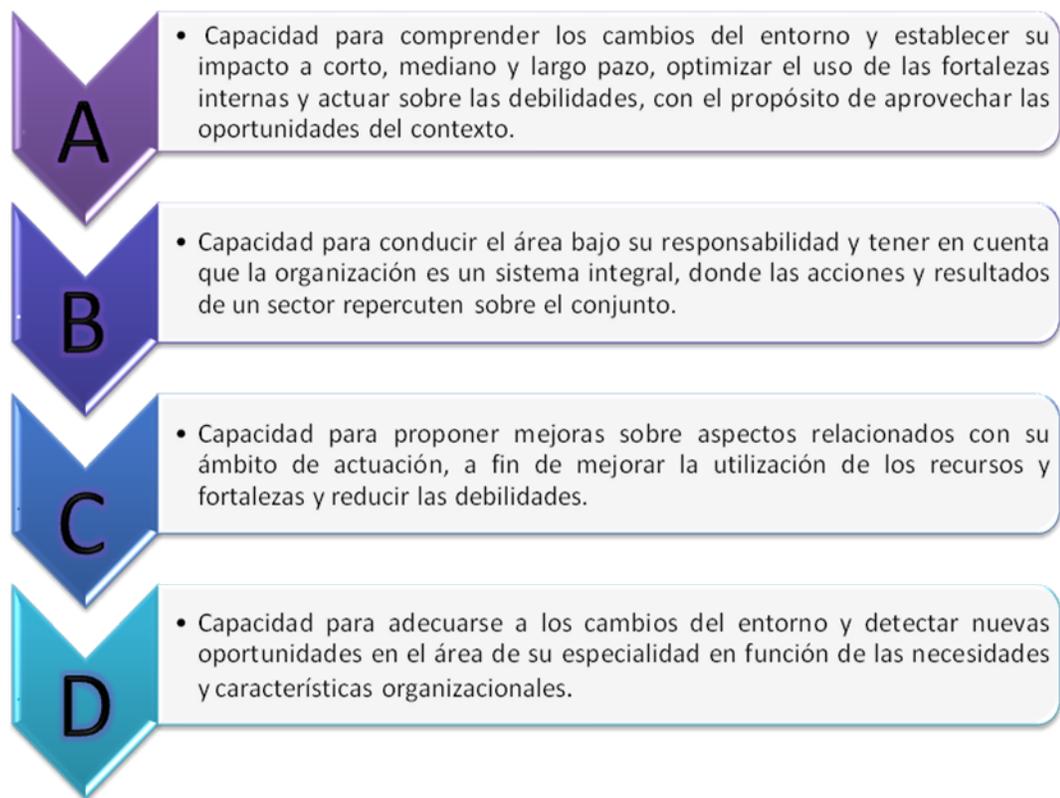
Capacidad para identificar trabas, información reveladora y relaciones entre situaciones que no están obviamente vinculadas, y para crear conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para comprender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos claves, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el fin de actuar de acuerdo a las prioridades necesarias a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

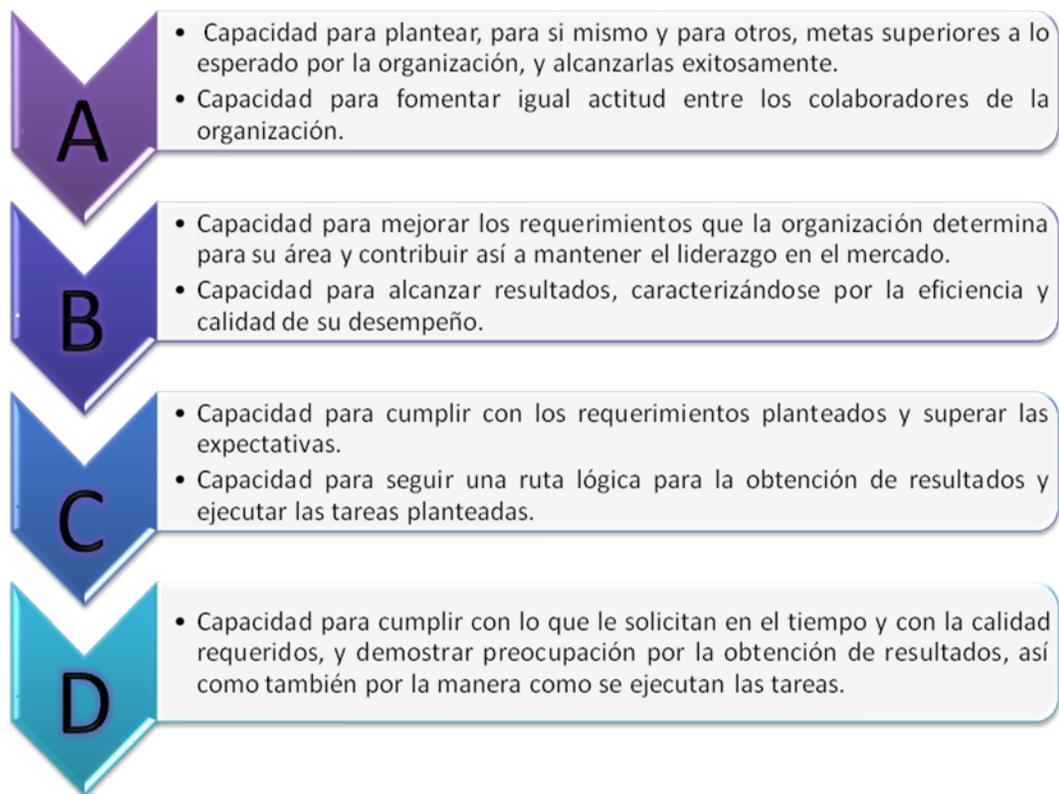
Capacidad para entender los cambios del entorno y constituir su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, proceder sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Envuelve la capacidad para visualizar y llevar la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

PRODUCTIVIDAD

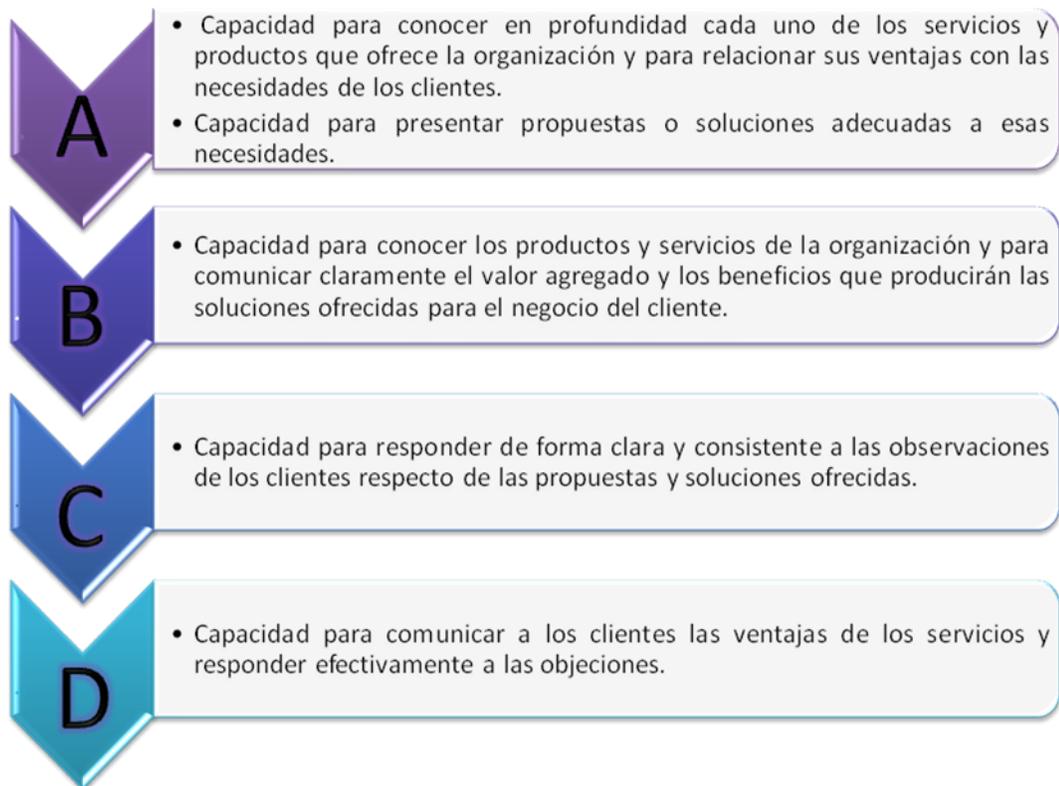
Capacidad para establecer objetivos de gran desempeño y lograrlos exitosamente, en el tiempo adecuado y con la calidad requerida, añadir valor y ayudar a que la organización mantenga y aumente su liderazgo en el mercado.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

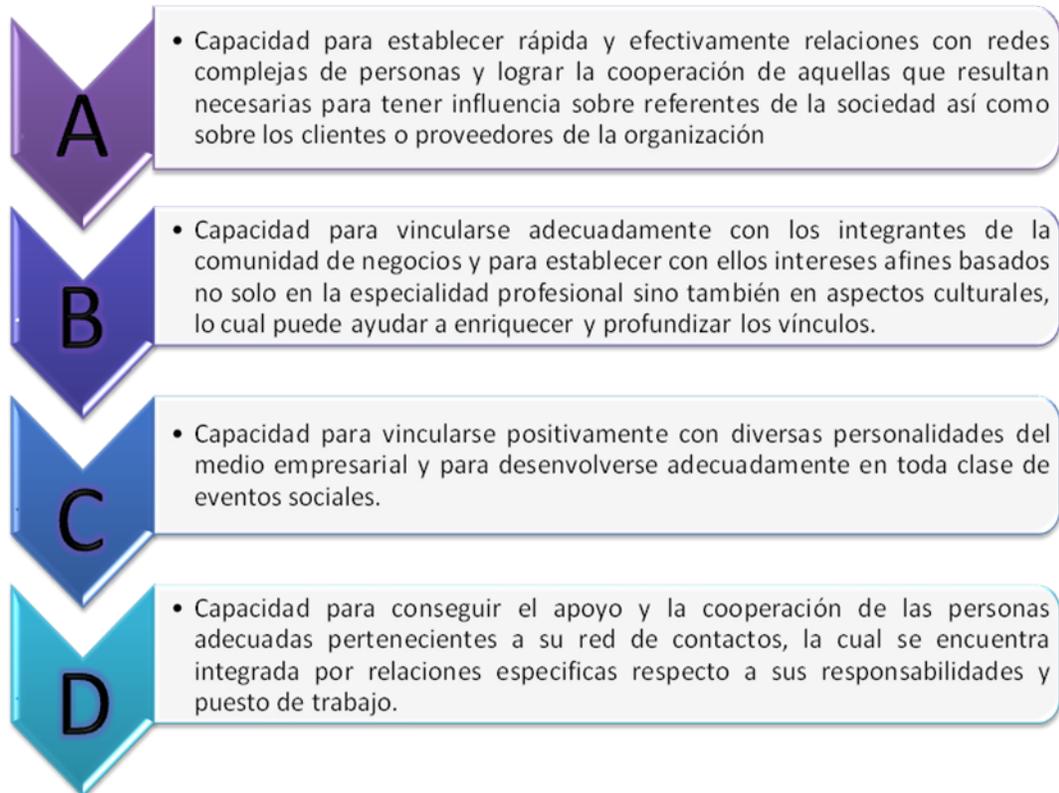
Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y valorar la posibilidad de su adaptación a los requerimientos, necesidades y preferencias de los clientes. Involucra la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

RELACIONES PÚBLICAS

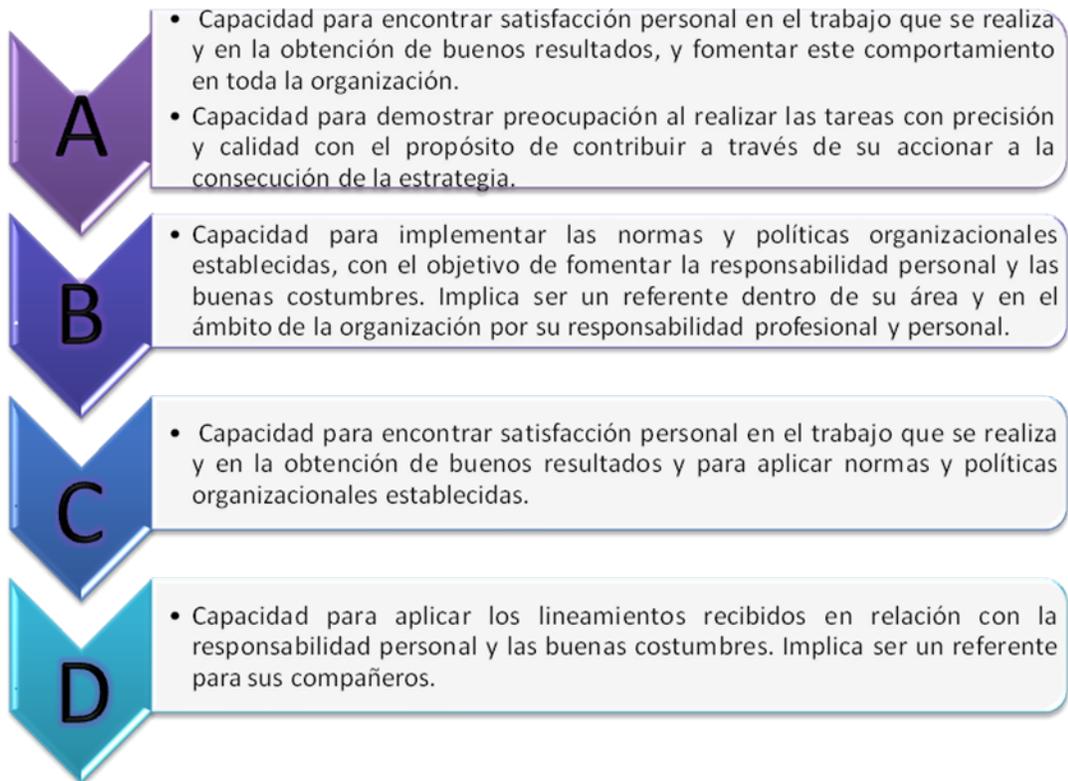
Capacidad para fijar relaciones con redes de personas cuya contribución es necesaria para poseer influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Involucra poseer conocimientos no solo del área de especialidad, sino también de aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desempeñarse en el entorno empresarial en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quien es quien, y a qué persona se debe acudir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

RESPONSABILIDAD

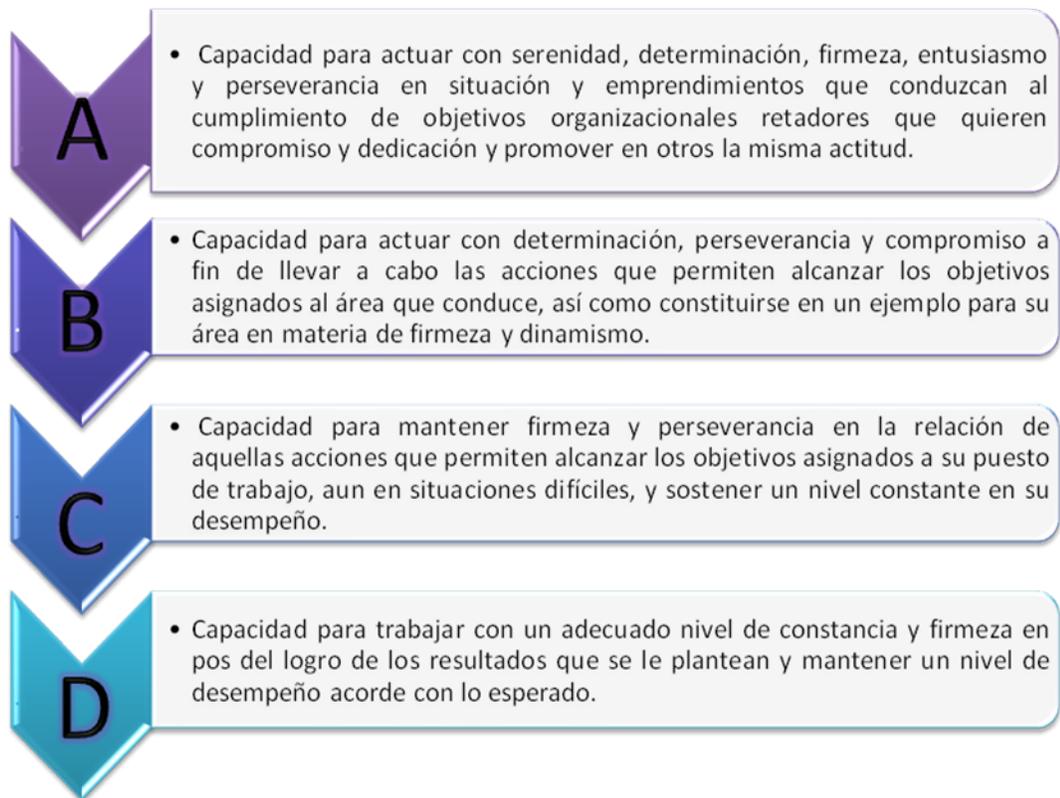
Capacidad para lograr satisfacción personal en el trabajo que se ejecuta y en el logro de buenos resultados. Capacidad para manifestar preocupación por llevar a cabo las labores con precisión y calidad, con la finalidad de contribuir a través de su accionar al logro de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres ya sea en ámbito organizacional como fuera de ella.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

TEMPLE Y DINAMISMO

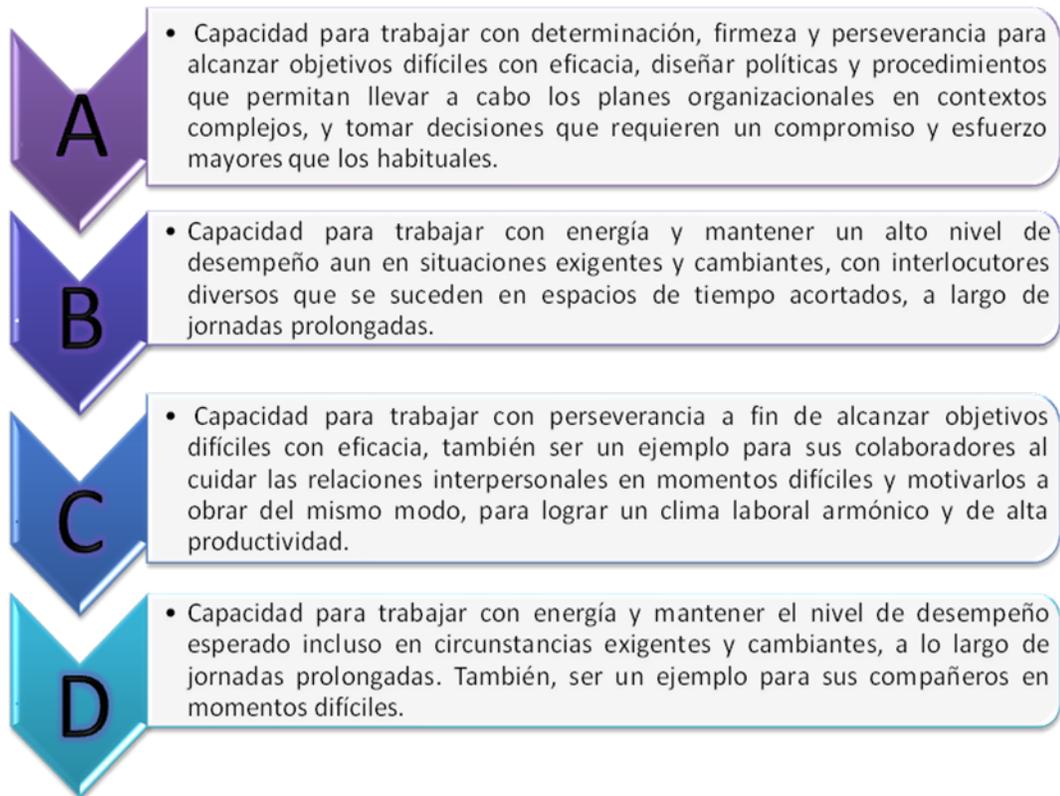
Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia con el fin de lograr objetivos retadores o para llevar a cabo tareas y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todos los escenarios y con interlocutores diversos.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO

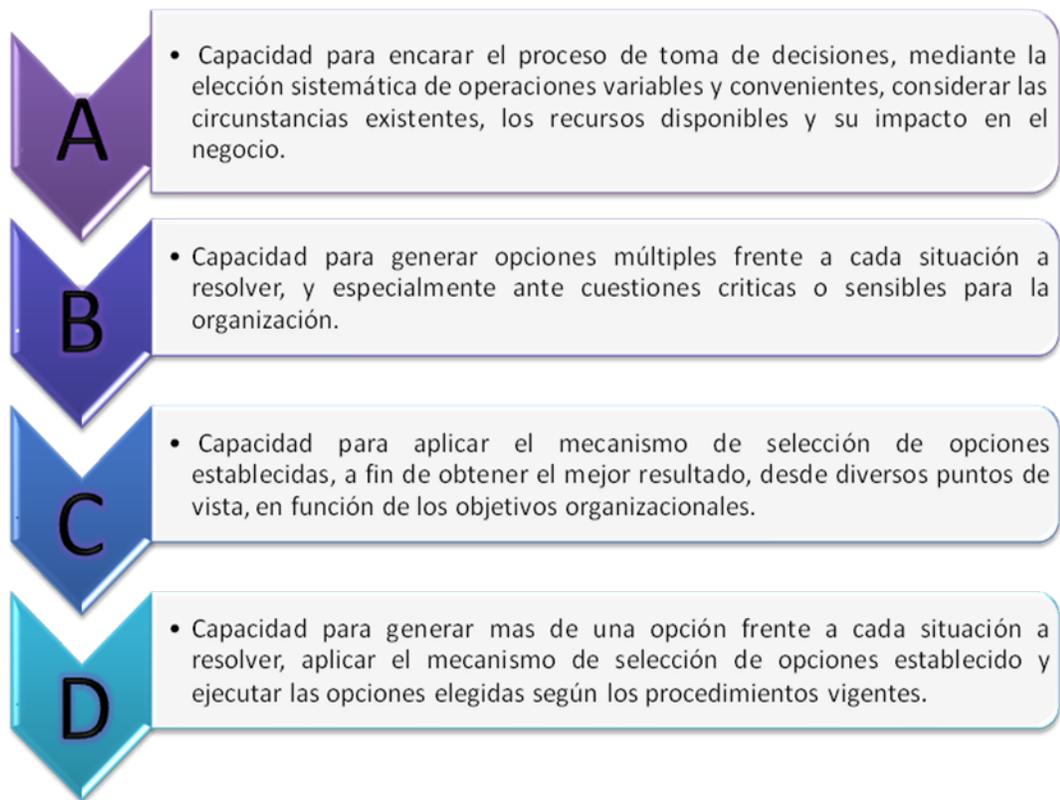
Capacidad para laborar con determinación, firmeza y perseverancia con el fin de lograr objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que demanden un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Involucra conservar un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

TOMA DE DECISIONES

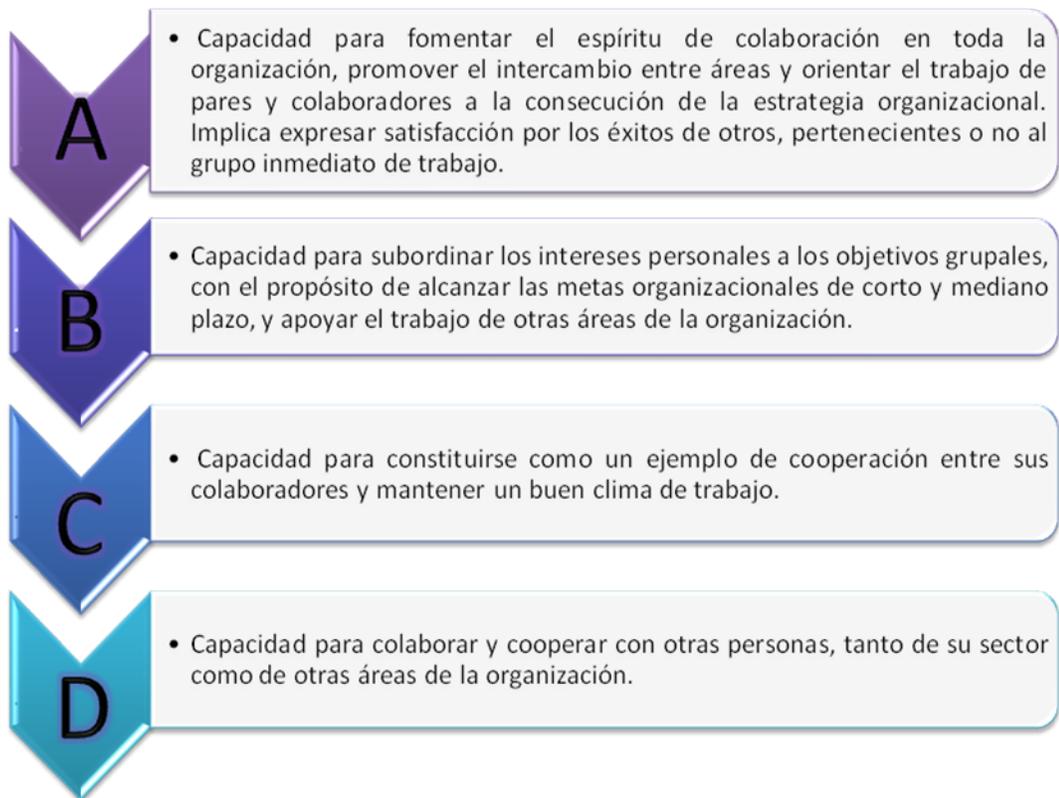
Capacidad para examinar varias opciones, considerar las situaciones existentes, los recursos disponibles y su influencia en el negocio, para después seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de obtener el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

TRABAJO EN EQUIPO

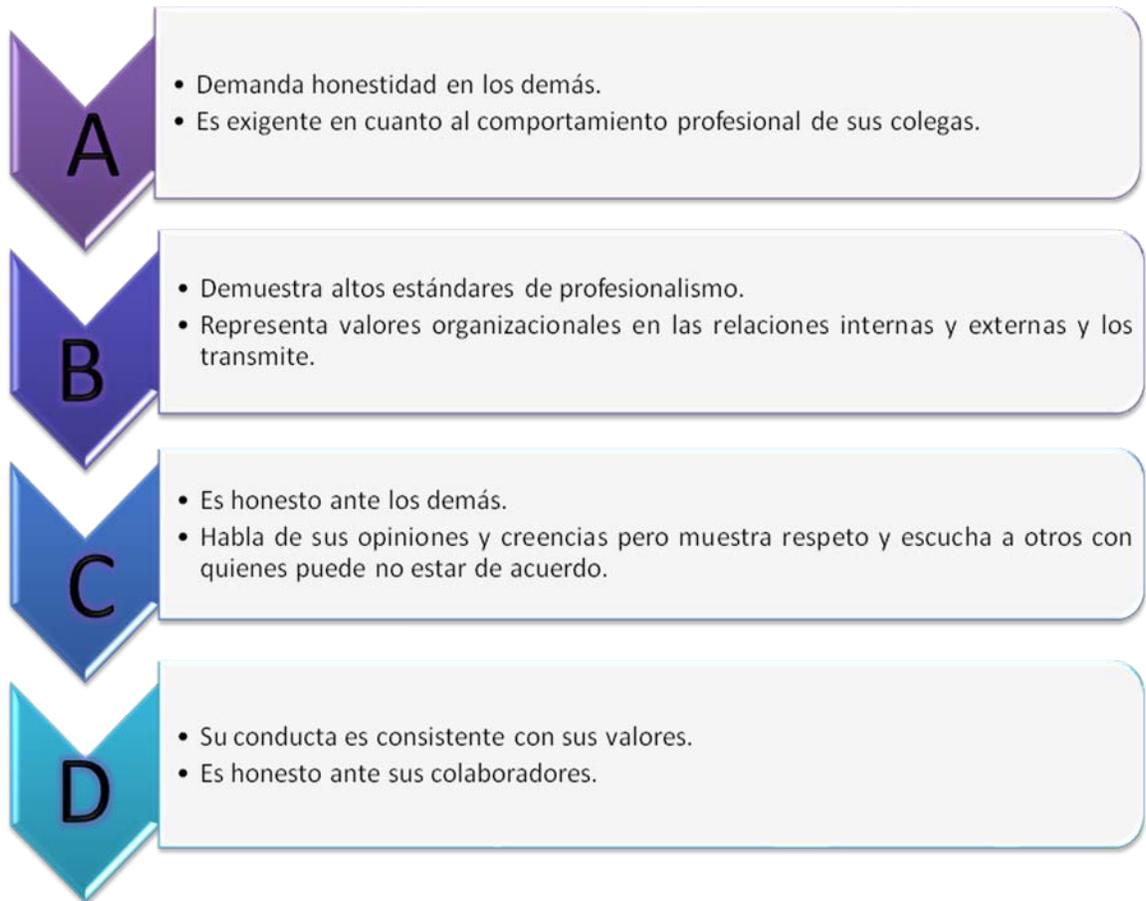
Capacidad para contribuir con los demás, ser parte de un grupo y trabajar con otras áreas de las organizaciones con el fin de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Comprende tener expectativas positivas respecto de los demás, entender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles

TRANSPARENCIA

Incluye conductas de integridad y ética profesional.



Fuente: Elaboración propia basado en el diccionario de competencias de Martha Alles y el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de Administración Pública Nacional.

CONCLUSIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de investigación aplicados a los que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera se originan las siguientes conclusiones:

- El Departamento de Recursos Humanos de PDVSA Costa Afuera, no cuenta con ningún tipo de manual propio basado en Competencias que sirva de guía para los procesos de la organización.
- En el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias es importante la participación activa del trabajador, lo cual permite que se logren las estrategias de manera eficiente y llegar al éxito deseado.
- La Gestión por Competencias de la empresa sigue en términos generales los lineamientos del Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional.
- El talento humano es un recurso muy importante dentro de toda organización, por tal razón la alta gerencia debe tomar en cuenta que solo teniendo un personal altamente capacitado se podrán lograr los objetivos planteados con mayor eficiencia.

- Un Manual de Competencias es una herramienta que permite evaluar las competencias específicas que requiere cada puesto de trabajo. Además, que contribuye a crear ventajas competitivas de la organización.

RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos, a través de las investigaciones efectuadas y de las conclusiones que arrojó la investigación, resultaron las siguientes recomendaciones, cuya finalidad es de contribuir en el mejoramiento de las funciones que se realizan en PDVSA Costa Afuera.

- Evaluar al personal para saber en qué grado se encuentran sus competencias en base al Manual de Competencias diseñado.
- Familiarizar e incluir al personal en los procesos y actividades de la organización.
- Realizar charlas y talleres que permitan desarrollar y mejorar las Competencias en el personal.
- Durante el proceso de selección de nuevos empleados, comprobar que el aspirante posea las competencias para el cargo que va a ocupar y se pueda desempeñar de manera eficiente en busca del logro de los objetivos organizacionales.
- Implementar el Manual de Competencias diseñado para el Departamento de Recursos Humanos PDVSA – Costa Afuera.

- Llevar a cabo la evaluación del desempeño para saber si se está cumpliendo con el Modelo de Gestión por Competencias.
- Cambiar el nombre de Departamento de Recursos Humanos y denominarlo Departamento de Gestión del Talento Humano ya que se considera que el hombre no puede ser visto como un recurso, sino como un elemento con inteligencia, habilidades y destrezas, es decir un elemento con potencialidades.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- Arias, Fídias. (1999): El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, 3era Edición, Editorial Episteme.
- Arias, Fídias. (2005): El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, 4ta Edición, Editorial Episteme.
- Arias, Fídias. (2006): El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, 5ta Edición, Editorial Episteme.
- Alles, Martha. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha. (2008). Desempeño por Competencias: Evaluación 360°. 2da edición- Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha. (2009). Diccionario de Competencias: La trilogía. Tomo I - Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha. (2009). Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias: La trilogía. Tomo II - Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha. (2009). Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias: La trilogía. Tomo III - Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- Chiavenato, Idalberto. (2002) Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial Mc Graw-Hill, Colombia.
- Hellriegel, Don ; Jackson, Susana E. Mascaró, Pilar. (2008). Administración: un enfoque basado en competencias, Cengage Learning, Australia, 11a. Ed.

Trabajos de Grado

- Cabello Díaz, Cándida (2007). “Modelo de Formación de Emprendedores Universitarios, Caso: Núcleo de Sucre, Universidad de Oriente”. Universidad de Oriente, Núcleo Sucre. Trabajo de Investigación para obtener el título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas.

Páginas Web Consultadas

- <http://www.pdvsa.com/>
- http://en.wikipedia.org/wiki/John_William_Atkinson
- <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>.
[16/05/2012](#))
- http://www.psycoconsult.com/download/cdt_38.pdf [16/05/2012](#)
- <http://www.sht.com.ar/archivo/reportajes/alles.htm> [16/05/2012](#)

- http://www.joseacontreras.net/Competencias/Administracion_de_Competiciones.htm 16/05/2012
- <http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles> 16/05/2012
- <http://competenciaslaboral.blogspot.com/2009/05/competencias-en-la-administracion.html>
- <http://www.aporrea.org/energia/n136983.html>

Documentos

- Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado (2006). Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de sucre. Venezuela.
- Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional diseñado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo

APÉNDICE



**7Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración**

GUIÓN PARA APLICAR LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS:

Dentro de la planificación de la entrevista se diseñó un guión que representó los diferentes bloques o aspectos que se querían abordar con los entrevistados como una forma de tener preparados de antemano las interrogantes donde se quería profundizar considerando que como entrevista no estructurada el entrevistado podía ampliar la información.

A continuación se presentan los aspectos a indagar:

- ¿Trabajan con Gestión por Competencias?
- Estructuración del Departamento de RRHH PDVSA-Costa Afuera
- ¿Cuales son los procesos en el Departamento de RRHH PDVSA-Costa Afuera?
- Ubicación de las oficinas de RRHH PDVSA-Costa Afuera
- ¿Con cuántos empleados cuenta cada oficina?
- ¿Cuáles son las Competencias deseadas para cada puesto de trabajo?

HOJA DE METADATOS

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

Título	Diseño Manual de Competencias, Departamento de Recursos Humanos Petróleo de Venezuela S.A. – Costa Afuera, Cumaná – estado Sucre, Mayo – Agosto de 2012
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Márquez, Joaquín	CVLAC	19 762 420
	e-mail	jamj_180@hotmail.com
	e-mail	
Ramos, Adriana	CVLAC	19 979 443
	e-mail	adriana_gabriela16@hotmail.com
	e-mail	
Vicent, María	CVLAC	19 978 443
	e-mail	grishenko_20@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Gestión por Competencias
Comportamientos
Gestión de Recursos Humanos
Talento Humano

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Administración	Contaduría

Resumen (abstract):

Las organizaciones se ven envueltas en una alta competitividad en su entorno lo que hace que estas, cada día, necesiten estar actualizando sus procesos, adaptándolos a los cambios para así poder seguir compitiendo en el mercado laboral, manteniendo un nivel digno frente a otras organizaciones logrando sus objetivos planteados. El talento humano se convierte en el factor más importante dentro de una organización, lo que ha conllevado a muchas empresas a aplicar los Modelos de Gestión por Competencias como herramienta principal para el desarrollo de los objetivos organizacionales. El propósito de nuestra investigación fue diseñar un Manual de Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de PDVSA-Costa Afuera siguiendo los lineamientos que presenta el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional diseñado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, para ello aplicamos entrevistas por competencias utilizando como referencia a la consultora Martha Alles a fin de analizar los comportamientos de dichos empleados y constatar que los mismos cumplieran con la competencias necesarias para desempeñar los puestos de trabajo en la unidad. El presente Manual les permitirá detectar necesidades de capacitación, ser la base para la evaluación de desempeño, además de definir perfiles más completos y objetivos.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Candida Cabello	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input checked="" type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5 187 997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	08	03

Lenguaje: SPA _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-MárquezRamosVicent.DOC	Aplication/word

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio: ADMINISTRACIÓN

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

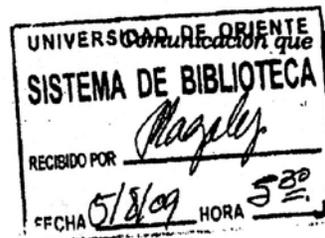
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

Letdo 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.



Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

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


ADRIANA RAMOS
Autor


MARÍA VICENT
Autor


JOAQUÍN MÁRQUEZ
Autor


CÁNDIDA CABELLO DÍAZ