



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN – MONAGAS - VENEZUELA**

**PLAN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (DNF) PARA  
EL PERSONAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN,  
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PDVSA SERVICIOS ELÉCTRICOS  
ORIENTE, ESTADO MONAGAS**

**ASESOR ACADÉMICO:  
Dra. Xiomara Gutiérrez**

**AUTORES:  
Br. Jean Pierre Rengel  
Br. Wilfredo Flores**

**Trabajo de grado, modalidad Tesis presentado como requisito parcial  
para optar al título de licenciado en administración.**

**Maturín, Octubre 2020**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN – MONAGAS - VENEZUELA

### ACTA DE APROBACIÓN

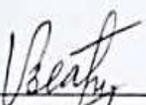
PLAN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (DNF) PARA  
EL PERSONAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN,  
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PDVSA SERVICIOS ELÉCTRICOS  
ORIENTE, ESTADO MONAGAS

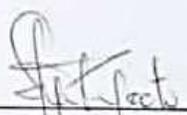
#### Autores:

Br. Jean Pierre Rengel, Cl.: V-24504222

Br. Wilfredo Flores, Cl.: V-19256681

#### JURADO EXAMINADOR

  
Lcda. (MSc.) Beatriz Vallejo  
Jurado Principal

  
Lcda. (MSc.) Ayumary Perfecto  
Jurado Principal

  
Dra. Xiomara Gutiérrez  
Asesor Académico

## **DEDICATORIA**

A nuestras amadas madres por ser nuestro orgullo, fortaleza, motor e inspiración durante toda nuestra vida para lograr todas las metas que nos hemos propuesto.

A nuestros familiares y seres queridos por sus consejos, paciencia, estímulo y apoyo incondicional.

**Flores Wilfredo**  
**Rengel Jean Pierre**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestras madres por su ilimitado amor, por ser nuestros ejemplos, fuerza e inspiración para lograr la victoria en todas las metas que nos hemos propuesto en la vida. A nuestros familiares y seres queridos por sus consejos y apoyo incondicional en todo momento durante nuestro período de estudio. A la empresa PDVSA Dirección Ejecutiva de Producción Oriente y especialmente a la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente Estado Monagas, por brindarnos la oportunidades de hacer nuestro trabajo de investigación en sus instalaciones, de ampliar nuestros conocimientos y de esta manera aumentar nuestras posibilidades de empleo, no sólo en esta empresa sino en cualquier otra. A nuestra tutora la Licenciada Xiomara Gutiérrez, por su confianza, guía, orientación, dedicación y conocimientos aportados durante la realización de nuestra investigación.

A la licenciada Beatriz Vallejo por sus conocimientos aportados en nuestros seminarios, fundamentales para nuestro trabajo. A la Licenciada Ayumary Perfecto por su colaboración con conocimientos aportados al final de nuestro trabajo. A la licenciada Yessika Zapata por su amistad y apoyo desde el primer día que iniciamos nuestro trabajo de investigación. A todo el personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente por su apoyo, consejos y colaboración brindada en cada actividad indagada. A nuestra casa de estudios la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, “La Casa Mas Alta”, por brindarnos la oportunidad de recibir de sus educadores toda la orientación y formación educativa y por ofrecernos las herramientas necesarias para lograr una excelente formación profesional. A todos, nuestro más sincero agradecimiento.

**Wilfredo Flores**  
**Jean Pierre Rengel**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.2. BASES TEÓRICAS .....	11
2.2.1 Plan .....	11
2.2.1.1 Tipos de Planes.....	12
2.2.2 Definición de Capacitación .....	13
2.2.2.1 Proceso de Capacitación .....	14
2.2.3 Detección de Necesidades de Capacitación .....	15
2.2.3.1 Planeación de la Capacitación .....	16
2.2.3.2 Ejecución en la Capacitación .....	16
2.2.3.3 Valoración de Procesos de Capacitación .....	17
2.2.4 Análisis de la Organización en Capacitación.....	17
2.2.5 Adecuación del Plan de Capacitación a las Necesidades de la Empresa .....	18
2.2.6 La Cooperación de los Gerentes y Dirigentes de la Empresa .....	19
2.2.7 Evaluación de los Resultados de Capacitación .....	19
2.3 BASES LEGALES .....	20
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) ..	21
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).....	22
2.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).....	23
2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	24
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>26</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>26</b>

3.1 TIPO DE INVESTIGACION .....	26
3.2 NIVEL DE INVESTIGACION .....	27
3.3 POBLACION EN ESTUDIO .....	27
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	28
3.4.1 Revisión Documental.....	28
3.4.2 Observación Directa No Participativa .....	29
3.4.3 Entrevista No Estructurada o Informal .....	29
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	29
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>31</b>
<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	31
4.1.1 Descripción del Perfil de Cada Puesto en el Departamento de Estudio .....	31
4.1.2 Diagnóstico de la Gestión para la Detección de Necesidades de Formación de los Trabajadores Pertenecientes al Departamento en Estudio.....	40
4.1.3 Análisis de los Factores Externos e Internos que Afectan la Gestión de Necesidades de Formación de los Trabajadores Pertenecientes al Departamento Estudiado. ....	42
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>44</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>44</b>
5.1 FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.....	44
5.1.1 Plan de Detección de Necesidades de Formación (DNF) para el Personal Adscrito al Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas.....	44
5.1.2 Objetivos de la Propuesta.....	44
5.1.2.1 Objetivo General .....	44
5.1.2.2 Objetivos Específicos .....	45
5.1.3 Alcance de la Propuesta.....	45
5.1.4 Desarrollo de la Propuesta .....	45
5.1.4.1 Filosofía del Departamento .....	46
5.1.4.2 Actividades y Estrategias del Plan de DNF .....	46
5.1.4.3 Indicadores de Gestión .....	51
5.1.4.4 Plan de Acción .....	53
5.2 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD .....	57
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>
<b>HOJAS METADATOS .....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Matriz FODA.....	43
Cuadro N° 2. Actividades y Estrategias del Plan de DNF .....	47
Cuadro N° 3. Cuestionario para la DNF en el Departamento.....	50
Cuadro N° 4. Indicadores de Gestión para la valoración del plan de DNF ...	51
Cuadro N° 5. Plan de Acción .....	54



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
NÚCLEO MONAGAS**

**PLAN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (DNF) PARA  
EL PERSONAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN,  
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PDVSA SERVICIOS ELÉCTRICOS  
ORIENTE, ESTADO MONAGAS**

**ASESOR ACADÉMICO:**  
Dra. Xiomara Gutiérrez

**AUTORES:**  
Br. Jean Pierre Rengel  
Br. Wilfredo Flores

## **RESUMEN**

El objetivo principal de esta investigación es Proponer un plan de detección de necesidades de formación (DNF) para el personal adscrito al departamento de planificación, presupuesto y gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas. Para esto se describió el perfil de cada puesto en el departamento, se diagnosticó la gestión para la detección de necesidades de formación de los trabajadores, lo que permitió analizar los factores externos e internos que afectan la gestión de necesidades de formación de los trabajadores pertenecientes al departamento estudiado, todo esto con el objeto de lograr una mejora en las capacidades del personal para que puedan ser más eficientes en la realización de sus actividades diarias. Esta investigación estuvo fundamentada en una investigación de proyecto factible y apoyado en una investigación de campo, con un nivel descriptivo. Las técnicas de recopilación de la información fueron: revisión documental, la entrevista no estructurada y la observación directa. Los datos obtenidos por medio de estas técnicas fueron analizados a través de una Matriz FODA. Recomendando a al departamento poner en marcha de manera disciplinada la propuesta del plan de Detección de Necesidades de Formación, para así tener un punto de partida para procesos organizados y orientados a los objetivos de capacitación.

**Descriptor:** Plan, Detección de Necesidades de Formación, Adiestramiento, Personal.

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo el conocimiento es lo que ha logrado la evolución del hombre, destacándolo como un individuo pensante entre las especies. En tal sentido, la adquisición de conocimientos parte de la necesidad de lo desconocido o la necesidad de mejorar lo ya aprendido, esta necesidad ha estado presente a lo largo de toda la vida del ser humano, guiando poco a poco la evolución del hombre desde la primera edad de la raza humana hasta la actualidad.

Además, en la actualidad con un mundo cada vez más interconectado y estandarizado donde los avances en las tecnologías impulsan cambios en todo ámbito de la vida planetaria, el conocimiento es fundamental para la adaptación del hombre a su entorno cambiante. Siendo el entorno empresarial uno de los más impactados por las nuevas tecnologías y la globalización, obligando a las empresas a estimular el conocimiento de su personal, que en su mayoría ya tiene ciertas competencias.

Más sin embargo en algún punto, es normal que este personal presente carencia en conocimientos y necesidades de formación laboral afectando el desempeño de sus labores y por consecuencia impacte en la productividad de la empresa. Es por eso que los planes de detección de necesidades de formación (DNF) constituye una herramienta de utilidad en la identificación de las fallas o debilidades del personal en cuanto a la ejecución de sus tareas.

En tal sentido para la planificación de la detección de necesidades de formación en las organizaciones es necesario aplicar ciertas estrategias que conduzcan a la obtención de la información, es por ello que en el

Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos, Monagas, se presenta la siguiente investigación donde se realiza una propuesta de un plan de DNF en el mencionado departamento. Dado que en el mismo se evidencia la necesidad de actualizar sus conocimientos, sobre todo en cuanto a las relaciones humanas. En tal sentido este trabajo se estructura como se muestra a continuación:

Capítulo I: El problema y sus generalidades. Donde se detallan aspectos relacionados a la descripción de la problemática abordada, así son señalados los objetivos generales y específicos que guían la investigación, presentando de igual manera la justificación.

Capítulo II Marco Teórico: contiene el análisis del enfoque teórico que sustentan la investigación, se incluyen los antecedentes de la investigación, las bases legales relacionadas a la temática y la definición de términos.

Capítulo III: Marco Metodológico: donde se especifica el tipo y nivel de investigación, se indica la población objeto de estudios y se detallan las técnicas de recolección y análisis de la información.

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación: comprende la presentación de datos y análisis de la información que dan cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

Capítulo V: Propuesta: comprende la presentación de la propuesta para el plan de DNF, con su justificación y respectivo análisis de factibilidad de la propuesta. Para culminar con las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

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

Para sobrevivir en el mundo empresarial y globalizado en el cual se vive, el futuro de la formación del personal debe ser primordial para las empresas. El alto dinamismo debido a los avances tecnológicos y la globalización ha transformado los mercados internacionales en múltiples facetas, estableciendo un escenario laboral caracterizado por la evolución acelerada de los conocimientos y competencias, que obliga a los profesionales cualificados a estar capacitados y actualizados.

Ante este panorama cada vez más complejo y exigente, solo cabe una respuesta; la formación del personal. De manera que se debe tener en cuenta que lo que hoy se sabe, probablemente no vaya a ser utilizado al 100% a nivel laboral, por lo tanto, se debe contemplar la posibilidad de que el perfil profesional pueda desaparecer a corto plazo y uno de los problemas asociados al desempleo es la desactualización profesional de quienes lo enfrentan. Es por ello que la capacitación de recursos humanos es la manera en que las instituciones de cualquier índole tienen para promover y poner en marcha la modernización de los conocimientos para contar con un personal más eficiente y que este calificado para realizar las tareas, mostrando niveles elevados de creatividad y productividad, convirtiéndose en un capital indispensable para la empresa.

En tal sentido, la formación del personal en la empresa permite preparar, desarrollar e incorporar el capital humano al proceso productivo,

por medio de la transmisión de conocimientos, desarrollo de nuevas habilidades, destrezas y actitudes las cuales serán necesarias para optimizar su desempeño en el cargo actual y los futuros cargos que puedan ocupar, adaptando el personal al flujo cambiante de requerimientos en el ámbito laboral.

Por otro lado, es común observar cómo en épocas de crisis en Venezuela, las empresas reducen de manera considerable las partidas correspondientes a los planes de formación, poniéndole límites al aprendizaje técnico y humano de los individuos que trabajan en la organización. Olvidando que es fundamental para una empresa desarrollar estrategias que permitan a su personal participar en la formación y desarrollo de sus conocimientos, estableciendo planes que le brinden la oportunidad de actualizarse, no solo prepararlos como un recurso más, además de permitirles adquirir habilidades para mejorar las relaciones interpersonales, que puedan sentirse motivados a realizar las tareas que les corresponden, permitiendo sentir empatía y auto realización.

En Venezuela existen leyes que aportan a la formación educativa de los trabajadores, leyes que son factor clave para la gestión del talento humano, es por tanto del mayor interés de las entidades que están presentes en el país, entre esas leyes se tiene la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), la cual establece que el Estado debe promover la creación de condiciones y oportunidades que estimulen la formación técnica, científica, tecnológica y humanista de los trabajadores. Sin embargo, las empresas en un gran número no cumplen con este articulado, lo que trae como consecuencia que el empleado no se siente comprometido con la organización, no cumple con sus funciones laborales o no esta en la capacidad para cumplir ciertas funciones que se le asignan.

Tal es el caso de la empresa PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, que se encarga de gestionar el mantenimiento y la operación del sistema eléctrico de PDVSA Oriente, para satisfacer los requerimientos de energía eléctrica, mediante el sistema integrado de gestión de la productividad, asegurando la potencialidad de sus activos, la cual se encuentra ubicada en el Estado Monagas y tiene una sede ubicada en la avenida Alirio Ugarte Pelayo, Edificio ESEM, Maturín, Estado Monagas, la misma cuenta con un departamento de planificación, presupuesto y gestión, encargado de mantener todos los subsistemas creados en el área en relación a todas las necesidades inherentes al talento humano adscrito a la empresa. Sin embargo vive una situación que amerita ser abordada, como lo es la falta de capacitación que presenta el personal perteneciente a dicho departamento.

Previo diagnóstico realizado, a través de conversaciones establecidas con el personal del mencionado departamento, se pudo conocer que necesitan renovar de manera constante sus conocimientos, sobre todo en las relaciones humanas. Siendo esta última una debilidad, por el trato percibido entre los empleados, e incluso el que proporcionan a las personas que requieran de sus servicios. Además, el trabajo suele retrasarse dado que el personal desconoce algunas de las actividades que deberían realizar de una manera más metódica, por no estar suficientemente capacitados para ejercer los cargos que ocupan. Lo que genera una falta de interés por el trabajo a realizar. Se observan de igual manera debilidades en el pleno cumplimiento de sus responsabilidades como es la comunicación oportuna de las posibles eventualidades que se puedan presentar en el trabajo, generándose interrupciones en el continuo desarrollo de las actividades.

Estos aspectos negativos que se mencionan anteriormente influyen en la poca motivación que presentan los trabajadores, así como la poca

capacidad para innovar los procesos de trabajo. Estableciéndose un clima laboral como un ámbito donde reina la ineficiencia a nivel general. Por estas razones se plantea la elaboración de un plan de detección de necesidades de formación para el departamento de planificación, presupuesto y gestión presente en la empresa antes mencionada. Por consiguiente, este trabajo se llevó a cabo en el departamento de planificación, presupuesto y gestión de la empresa PDVSA Servicios Eléctricos, ubicada en la avenida Alirio Ugarte Pelayo, con la intención de conocer la situación en cuanto a la capacitación que recibe el personal de dicho departamento.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un plan de detección de necesidades de formación (DNF) para el personal adscrito al departamento de planificación, presupuesto y gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir el perfil de cada puesto en el departamento de estudio.
- Diagnosticar la gestión para la detección de necesidades de formación de los trabajadores pertenecientes al departamento en estudio.
- Analizar los factores externos e internos que afectan la gestión de necesidades de formación de los trabajadores pertenecientes al departamento estudiado.
- Diseñar un plan de detección de necesidades de formación (DNF).

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

El recurso humano es un elemento importante para llevar a cabo los objetivos y metas que permiten alcanzar la misión de la empresa. Para ello es necesario que éste recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por tanto, la capacitación del personal permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de una empresa, es una inversión que debe realizarse si se quiere conseguir empleados más competentes, mejorar los resultados y obtener mayor beneficio económico.

Por lo expuesto, aplicar un plan de detección de necesidades de formación para el personal adscrito al departamento de planificación, presupuesto y gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, permitirá a nivel organizacional satisfacer los objetivos laborales de la compañía, que pueda contar con un personal capacitado para el desempeño de sus funciones, facilitando que el personal se identifique con la empresa y se sienta motivado a incrementar la productividad, estableciendo un perfeccionamiento de los conocimientos en relación a los diferentes puestos, permitirá una mejora en el ambiente laboral, promoviendo una efectiva comunicación en la organización, igualmente mantendrá una fuerza laboral suficiente y capacitada.

A nivel del personal, el beneficio será el crecimiento profesional y humano dentro de la organización, desarrollándose una perspectiva real sobre la situación que se vive en las empresas hoy en día y como debe ajustarse un trabajador a una nueva cultura organizacional. Desarrollaran mayores habilidades en la ejecución de sus tareas y permitirá que puedan solucionar problemas y tomar decisiones, así mismo mejorará la confianza

que tienen sobre sí mismos, facilitando el logro de las metas individuales y aumentando el progreso en el trabajo y como persona. Por lo tanto, todos los beneficios derivados de la propuesta apoyan el fomento del desarrollo personal como parte de la interacción de los individuos en la sociedad.

A nivel académico se generará la oportunidad real de obtener un aprendizaje integral sobre las actividades relacionadas con la formación del personal, desde el área de trabajo escogida, y su importancia para el recurso humano que es valorado por sus conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas, como también por su talento. Todo ello se ha convertido en un compendio relevante en la carrera profesional venidera, a ejercer en cualquier campo de trabajo disponible. Además, este estudio representará un antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Los antecedentes de la investigación constituyen parte del fundamento del estudio, según Hernández, Fernández y Baptista (2014); “La revisión de los antecedentes permite seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la investigación, aunque los fenómenos o problemas sean “los mismos”, pueden analizarse de diversas formas”. (p.26). Es decir, los autores se refieren a que los antecedentes permitieron tener una visión que brindó un apoyo para la investigación realizada. A continuación se ofrecen algunos trabajos de investigación que se relacionan con el presente.

López, D y Marques, J (2018) “Plan estratégico de mercadeo para los servicios del Centro de Documentación Walter Dupouy” Trabajo de grado presentado en la Universidad Central de Venezuela para optar por el título de Licenciados en bibliotecología. Este trabajo tuvo como objetivo general crear un plan estratégico de mercadeo que garantice la divulgación de los servicios del Centro de Documentación Walter Dupouy para aumentar su número de usuarios. El autor estableció que el centro de Documentación Walter Dupouy se ha visto afectado por contar con una plantilla de personal escasa y sin preparación en sus áreas de trabajo, lo que genera obstáculos organizativos y para ofrecer los servicios de la institución, lo que se traduce en una mala administración de recursos humanos y económicos.

La elaboración del plan estratégico de mercadeo tuvo como principales consideraciones las preferencias de los usuarios y las limitaciones de

presupuesto y personal de manera que se pudiera llevar a cabo con los recursos existentes. Este antecedente refleja una situación que está pasando en la presente investigación, en la cual se cuenta con un personal no calificado y escaso, así como una mala administración del recurso humano y una gerencia que no brinda métodos de capacitación al personal, y no saben con claridad sus responsabilidades.

Martínez, J (2017) "Diagnóstico de necesidades de capacitación de la asociación de cooperación al desarrollo integral de Huehuetenango" Trabajo de grado presentado en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, para optar al título de licenciatura en administración de empresas. Este trabajo tuvo como objetivo determinar cuáles son las necesidades de capacitación del recurso humano de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango. Los resultados de la investigación lograron demostrar no se cubren las verdaderas necesidades de capacitación o carencias de conocimientos que el personal necesita fortalecer, debido a que no se investigan y toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores.

Los empleados no se sienten cómodos realizando sus tareas, ya que no están actualizados a las nuevas prácticas y causan que los clientes se sientan insatisfechos. Este trabajo de investigación guarda relación con el presente estudio, ya que el personal se encuentra con falta de conocimientos actualizados, las tareas se hacen sin los conocimientos necesarios y brinda información con respecto a las debilidades y necesidades que se deben establecer en el programa de detección de necesidades.

Ortiz, M. (2016) "Diagnostico de necesidades de capacitación para la empresa hispana de seguros" Trabajo de grado presentado en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, para optar al título de

licenciada en psicología del trabajo. El mismo tuvo como objetivo proporcionar un Diagnostico de Necesidades de Capacitación a Hispana de Seguros S.A. para el periodo fiscal 2016. Se concluyó que en muchas ocasiones se realizan capacitaciones de nuevos productos y políticas que podrán ayudar para el conocimiento técnico del personal, pero que, sin embargo, hace falta capacitar para el desarrollo de la persona en cuanto a sus competencias.

Por medio de entrevistas realizadas al personal se pudo constatar que los principales factores que afectan la motivación y el cumplimiento de tareas del personal son la falta de capacitación y desarrollo del personal, como consecuencia esto conlleva a que la empresa tenga un bajo rendimiento a nivel del personal, dicho personal indico que necesitan capacitación para mejorar las funciones del cargo que desempeñan y otros temas para el desarrollo de sus habilidades porque no consideran que tuvieron alguna capacitación. Esta investigación refleja una de las situaciones presentadas en el presente trabajo de grado, como lo es, la falta de capacitación en el personal, la cual está causando demora en la prestación de los servicios, así como retraso en el cumplimiento de las tareas y el personal se encuentra desorientado en sus funciones, lo cual guarda relación con nuestra investigación.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Plan**

Formalmente significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestas. De acuerdo con Ezequien, A (2017) "Sienta

las bases para una toma racional de decisiones que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas. Es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos factores”. (p.24). Es la manera de establecer de forma anticipada como se quiere que se desarrollen las actividades

### **2.2.1.1 Tipos de Planes**

Se conoce que existen diferentes tipos de planes que permiten desarrollar las actividades y lograr los objetivos en las organizaciones, siendo uno de ellos los planes estratégicos, este tipo de planes normalmente se hacen a largo plazo ya que se enfoca en el futuro de la empresa para hacerla crecer, por lo tanto, debe de ser estricto pero flexible. También recopila las decisiones estratégicas en la empresa, las cuales están enfocadas hacia las actividades que se realizaran en los próximos años.

Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). (Sainz De Vicuña, J. 2012: p.39).

También se pueden mencionar los planes tácticos se realizan por los gestores de medio nivel y se realiza a mediano plazo. “El plan táctico, va dirigido a cada componentes y se dispone a mediano plazo. Son pequeños caminos para materializar las estrategias, en la planeación táctica se diseñan planes a mediano plazo, se proyectan actividades a nivel departamental de la empresa”. (Ruiz, C. 2012: p.10). Son planes más específicos que se refieren

a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos, abarcando un área de actividad, que en conjunto permiten todos los planes tácticos de las diferentes gerencias llevar a cabo el plan estratégico de la empresa.

Por otro lado, los planes operativos como su nombre lo indica, se realizan en los niveles operativos de la empresa, dentro de un departamento. Es elaborado por los gestores y supervisores de bajo nivel y hace énfasis en los objetivos a corto plazo. "El plan operativo, se aplica a cada una de las unidades operativas de la organización y se determina a corto plazo". (Ruiz, C. 2012: p.15) Se rigen por los lineamientos señalados por la planeación táctica y su función es la formulación y asignación de actividades más específicas.

### **2.2.2 Definición de Capacitación**

El concepto que más se adapta a este trabajo de investigación es el expuesto por Chiavenato, quien señala que por medio de la capacitación los empleados adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos en la organización y en pro del logro de las metas personales. A través de la capacitación se puede mejorar de forma constante las habilidades de los empleados, buscando la eficiencia y con ella alcanzar elevados índices de productividad.

En términos generales, capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etcétera. Así, capacitar a los empleados implica:

- Brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.
- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo. (Franklin, E. y Krieger, M. 2011: p.89).

### **2.2.2.1 Proceso de Capacitación**

La capacitación permite desarrollar nuevos conocimientos, permitiendo cambiar la conducta que presentan los individuos en el día a día y a través de esos conocimientos se pueden obtener beneficios, orientando ese aprendizaje al cumplimiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos. Por tanto, el proceso de capacitación, comprende su inicio en la búsqueda de las necesidades de la misma, donde se encuentra lo que se conocen como detección de necesidades de capacitación.

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales. (Mondy, R. 2010: p.201).

### 2.2.3 Detección de Necesidades de Capacitación

Básicamente se refiere a determinar las insuficiencias necesitadas por los empleados de una organización, a través de un diagnóstico preliminar en el cual se buscan las necesidades existentes del recurso humano. Por consiguiente, la detección de necesidades es la fase inicial del proceso de capacitación, mediante esta etapa se efectúa un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización identificando aquellos puntos de inestabilidad que definen el buen o mal desempeño dentro de la empresa.

Para poder llevar adelante un proceso de capacitación en la organización, antes que nada, es necesario detectar cuáles son las fallas, carencias y/o problemas de sus empleados. Los más comunes son:

- Carencia de conocimientos: el personal no dispone de los conocimientos para desarrollar su tarea de manera productiva y eficiente.
- Problemas de ejecución: aunque el personal tiene los conocimientos necesarios, presenta fallas en la forma de emprender la tarea. Son problemas de este tipo la falta de organización y de planificación del trabajo.
- Falta de experiencia práctica: el empleado tiene el conocimiento necesario, pero no sabe cómo desempeñar su trabajo. (Franklin, E. y Krieger, M. 2011: p.89).

La Detección de Necesidades de Capacitación es fundamental para que las organizaciones aprovechen al máximo todos sus recursos. Es decir, ahorrar tiempo y esfuerzo al mismo tiempo que aumenta la productividad y debe ser realizada siempre antes de un entrenamiento y de manera continua y periódica. Es necesaria porque existen áreas que pueden ser mejoradas y potencializadas dentro de la empresa. Vale la pena mencionar que el objetivo principal de hacer la Detección de Necesidades de Capacitación es acertar en las acciones correctas.

### **2.2.3.1 Planeación de la Capacitación**

Cabe destacar que la planeación de la capacitación permite obtener un personal cualificado para el correcto cumplimiento de las tareas, así como ofrece oportunidades de mejoramiento a nivel personal y profesional, para esto se miden los conocimientos y habilidades adquiridas por el personal que se encuentra en proceso de capacitación. De hecho cuando se habla de planeación de la capacitación se hace referencia a como se actuara para llevar a cabo ese adiestramiento.

Luego de identificar las DNF, será necesario diseñar un plan de acción al respecto para que luego de las correcciones pertinentes, este sea aplicado. Finalizada la capacitación, se miden conocimientos y habilidades adquiridas por el personal capacitado durante la capacitación. Al establecer un plan de capacitación se pueden lograr los siguientes objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución correcta de tareas.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Nutrir el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados en las áreas de trabajo.

Todo plan de capacitación implica trabajar en conocimientos, que permitan desarrollar la labor diaria de los trabajadores de la organización y que estos sean capaces de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. (Llanos, E. 2017: p.108).

### **2.2.3.2 Ejecución en la Capacitación**

La ejecución de los planes de capacitación, permiten eliminar debilidades que se encuentren en el proceso, y se deben brindar herramientas de capacitación para hacer más didáctico el plan en ejecución.

Por tanto, al momento de llevar a cabo la ejecución de la capacitación es necesario contar con un plan que indique como se debe llevar a cabo, esto con la intención de garantizar con mayor seguridad un resultado óptimo que se traduce en rentabilidad elevando el bienestar de la empresa y de los trabajadores.

Se debe seguir el plan de capacitación previamente detallado, con el fin de eliminar las novedades encontradas. En este punto se ejecutara el programa de capacitación, para ello se debe tener en cuentas ciertos aspectos como:

Servirse de herramientas como cronogramas de capacitación, que permita tener una guía general sobre la planificación a seguir a lo largo del año, con el fin de dar cumplimiento a los planes de capacitación aprobados.

Confirmar los procesos formales requeridos por la organización para el cumplimiento de procesos de capacitación. (Llanos, E. 2017: p.110).

### **2.2.3.3 Valoración de Procesos de Capacitación**

En esta etapa se deben medir los conocimientos adquiridos, así como verificar los cambios que se han producido en los trabajadores y revisar si los resultados obtenidos cumplen con las metas de la organización. “Consiste en la evaluación de los procesos de capacitación, es una etapa crítica en la que a través del seguimiento y control sistemático se evalúan los resultados del proceso, estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior”. (Llanos, E. 2017: p.111).

### **2.2.4 Análisis de la Organización en Capacitación**

Este análisis permite determinar el estado de la organización, haciendo una evaluación de los beneficios que le ofrecerá a la misma y localizando las

necesidades que deban ser satisfechas, verificando los factores relacionados con los costos que pueden estar presentes y reflejando los beneficios que se esperan obtener por medio de la capacitación. Es decir, el análisis deja en evidencia el nivel de capacitación en la empresa.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- *Análisis organizacional*: Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- *Análisis de tareas*: El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- *Análisis de las personas*: La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel. (Mondy, R. 2010: p.201).

### **2.2.5 Adecuación del Plan de Capacitación a las Necesidades de la Empresa**

Los planes deben estar relacionados con las necesidades que presenta la organización, a fin de encontrar soluciones a esas necesidades y poder ofrecer mejoras al personal que allí labora. Ahora bien, se sabe que cada empresa tiene características particulares que las diferencian de las demás, sin embargo, es claro que aplicar un programa de capacitación efectivo que se adapte a esas características le generara beneficios claro y que están ya aceptados.

La capacitación es un proceso educativo, llevando implícito el objetivo de cambiar conductas laborales en el quehacer diario dentro de la organización, además contribuye a la tarea de equipo y acrecienta la participación y responsabilidad. Con la capacitación, la actividad de la persona que representa su facultad de obrar se mejorará potencialmente en el futuro ya que no se puede esperar menos de ella y se debe de tener cuidado en no considerar como capacitación actividades que no lo son estando dentro de ellas la celebración de reuniones de trabajo o conferencias al personal sin una finalidad específica. (Sotomayor, A. 2015: p.196)

### **2.2.6 La Cooperación de los Gerentes y Dirigentes de la Empresa**

La cooperación de la directiva de la empresa permite ofrecer un respaldo al personal que necesita capacitarse y demuestra que cuentan con el apoyo de la organización. La capacitación se debe realizar en todos los niveles y juntando los esfuerzos y la coordinación necesaria por parte de la directiva para brindar un apoyo al personal.

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios. (Mondy, R. 2010: p.199).

### **2.2.7 Evaluación de los Resultados de Capacitación**

De nada sirve poner en practica cualquier proceso, mecanismo o actividad si no se puede conocer qué resultados está arrojando, por tanto, al ejecutar un plan de capacitación es necesario saber si se están obteniendo los resultados esperados, ya que esa ejecución implica tiempo y recursos, es decir una inversión por parte de la empresa.

Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación. Por eso, el departamento de Capacitación y Desarrollo debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos. El modelo de Kirkpatrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son: 1. opiniones de los participantes, 2. alcance del aprendizaje, 3. cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y 4. logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño). (Mondy, R. 2010: p.214).

La evaluación de los resultados de capacitación permite conocer si se obtuvo la capacitación deseada y se logró obtener un personal que este comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como un aumento de las habilidades, destrezas y conocimientos de dicho personal que permitirá a la organización estar a la vanguardia de estos tiempos modernos.

### **2.3 BASES LEGALES**

Las bases legales, constituyen todos aquellos fundamentos legales establecidos por el Estado o internamente por las organizaciones en las cuales se desarrolla la investigación. Son cuerpos legales la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las Leyes Orgánicas o no; los Códigos; los Reglamentos de las Leyes; los decretos y las normativas o reglamentos internos de cada empresa.

### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

#### **Capítulo V. De los Derechos Sociales y de las Familias**

**Artículo 87:** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En este artículo, el Estado establece que garantiza el trabajo a cada venezolano, así como tiene el deber de proporcionarle la oportunidad de obtener una ocupación productiva y otorgarle las herramientas necesarias para obtener un trabajo digno, el patrono debe garantizar las condiciones de seguridad a los trabajadores. Además, el patrón tiene el deber de establecer medidas y condiciones seguras de trabajo y el Estado crear instituciones que promuevan el cumplimiento y control de dichas medidas, ya que podrá aplicar penalización por incumplimiento. La carta magna es la legislación máxima por la cual se deben regir las demás leyes del país.

### **2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**

#### **Capítulo III. Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar**

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

Este artículo establece que todo trabajador debe por ley, poder acceder a todo tipo de capacitación y tecnología la cual esté relacionado a las funciones que ejerce en la organización a la cual pertenezca, así como el patrón debe brindar a su personal dicha capacitación, de manera que este artículo demuestra la necesidad de aplicar un plan de detección de necesidades en la empresa en estudio.

**Artículo 314:** En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Este artículo 314 establece que los trabajadores no deben estar limitados, se les debe brindar acceso a la formación integral, continua y permanente de los conocimientos, técnicas y destrezas fundamentales para desarrollar sus habilidades, así como poder operar los equipos y maquinarias necesarias en la empresa, se puede verificar que las entidades de trabajo están obligadas a facilitar métodos de capacitación. Este artículo guarda

relación con este estudio al formular la necesidad de formación del trabajador.

### **2.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)**

#### **Capítulo III. De las Empresas de Trabajo Temporal, Intermediarias y Contratistas**

##### **Artículo 59:** *Condiciones y Ambiente en que Debe Desarrollarse el Trabajo*

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
5. Impida cualquier tipo de discriminación.
6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionada o enfermo.
7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

De acuerdo a la LOPCYMAT, este artículo en su numeral 2, hace referencia a que los trabajadores tienen que recibir la información y capacitación adecuada por parte del patrono, para realizar la ejecución de las tareas con los respectivos útiles de trabajo, maquinarias, equipos, así como hacer cumplir los requisitos establecidos con relación a las normas de salud.

## **2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Adiestramiento:** Es un proceso educativo y a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizada, mediante el cual se imparten conocimientos y/o se desarrollan habilidades, destrezas o actitudes a los trabajadores de una organización con la intención de perfeccionar puntualmente aspectos inherentes al cargo que ocupan, a fin de lograr un rendimiento eficaz y eficiente de las actividades que deben realizar en función de objetivos definidos. (Rey, N. 2013; p.54).

**Competencias Laborales:** Conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se adquieren por diferentes medios y que apoyan a la persona a efectuar con eficiencia su actividad. (Sotomayor, A. 2015: p.446)

**Comportamiento Organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins, S. y Judge, T. 2017; p.10).

**Diseño Organizacional:** Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos

de una organización e un organigrama. (Echavarría, M. 2012). [Documento en línea]

**Estrategia:** Arte que se ocupa de elegir los objetivos, en sentido general se refiere a establecer el qué y cómo realizar las actividades o un curso de acción. (Sotomayor, A. 2015: p.448)

**Motivación:** Representa el estímulo que incentiva a la persona a actuar hacia la realización de una actividad y el consecuente logro del objetivo. (Sotomayor, A. 2015: p.450)

**Organización:** Unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins, S. y Judge, T. 2017; p.7).

**Relaciones interpersonales:** Proceso que implica el influjo recíproco entre las personas que interactúan con el fin de lograr objetivos particulares. (Chiavenato. I, 2009; p.127).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El presente trabajo se ubica en la modalidad proyecto factible, ya que se propone un modelo operativo factible, orientado a resolver los problemas o satisfacer las necesidades que se encuentren en la empresa. Por lo tanto se desarrolló un plan de detección de necesidades de formación en la empresa PDVSA servicios oriente, ejecutando un diagnóstico de la situación existente de la realidad del objeto de estudio, a fin de determinar las necesidades de la empresa, en el mismo orden de ideas se formulara el modelo operativo para el diseño de un plan de detección de necesidades de formación, buscando la solución de la problemática planteada.

“...este diseño, debe estar sustentado en un enfoque teórico de planificación, el cual permita incorporar elementos como: objetivos, contenidos, estrategias, acciones, actividades, indicadores, entre otros. Además, precisa incluir el estudio de factibilidad (legal, económica, técnica y financiera) ”. (Palella, S. y Martins, P. 2012: p.98). De acuerdo con los autores el presente estudio se consideró un proyecto factible puesto que se realizó para el Departamento una propuesta en cuanto a la DNF bajo los parámetros característicos de la investigación de tipo factible. Además este estudio se apoyó en una investigación de campo.

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Arias, F, 2012: p.31).

De lo dicho por el autor se desprende que la investigación es de campo cuando la información se extrae de la realidad estudiada. Por lo tanto, se puede indicar que la investigación es de campo porque fueron recolectados los datos directamente en el Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, donde se consultó a los individuos sujetos de la investigación.

### **3.2 NIVEL DE INVESTIGACION**

Es te tipo de estudio se utiliza para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p.60). Esta investigación se consideró de nivel descriptivo, porque se obtuvo información objetiva y precisa de la realidad a estudiar describiendo de forma clara el perfil de cada puesto en el Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente.

### **3.3 POBLACION EN ESTUDIO**

Población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios “población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (Arias, F, 2012: p. 81). En concordancia con el autor, la población objeto de estudio estuvo conformada por (9) personas, las cuales pertenecen al Departamento de

Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente. Por cuanto la población es pequeña la misma se consideró en su totalidad para el estudio.

### **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Son los mecanismos usados por los autores de esta investigación para obtener la información del departamento en estudio. De acuerdo con Hurtado (2010) "Las técnicas están relacionadas con los procesos utilizados para la recolección de datos, estas pueden ser revisión documental". (p.153). Según la misma autora, la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos, implica determinar cuáles son los medios por los que el investigador obtendrá la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

#### **3.4.1 Revisión Documental**

La revisión documental es esencial para recabar información básica y suficiente mediante los textos, con el fin de sustentar el marco teórico de la investigación. De acuerdo con Hurtado (2010) "Consiste en recurrir a la información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo, constituyen los eventos de estudio". (p. 427). Para esta investigación se aplicó esta técnica con la intención de darle un sustento teórico al estudio, y que permitió comparar la información recabada con los datos que la sustentan, así mismo se revisaron documentos de la empresa que permitieron establecer el perfil de cada puesto de trabajo en el departamento estudiado. En tal sentido se examinaron libros, páginas web y documentos de interés.

### **3.4.2 Observación Directa No Participativa**

En la observación no participante el investigador asume un rol pasivo, tan solo de recopilar datos, sin interferir en el normal comportamiento de lo que está investigando. Hurtado, J. (2010) define la observación directa no participativa “como un tipo de variación muy frecuente utilizado en los estudios de investigaciones de carácter social la cual le permite al investigador observar y obtener información de un problema sin participación en el mismo.” (p. 154) Permitted to observe directly the place where the population, which was subjected to the medium, perceiving the situation without involvement in the same, is to say the interaction between the observer and the object of study.

### **3.4.3 Entrevista No Estructurada o Informal**

Esta entrevista se aplicó al personal adscrito al Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente. De acuerdo con Arias, F (2012) “En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista”. (p.73) Por lo tanto, la entrevista se construyó simultáneamente a partir de las respuestas de las personas entrevistadas, estableciendo preguntas abiertas y sin categoría de respuesta establecida.

## **3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Después de recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación es preciso organizarla y analizarla a fin de poder llegar a conclusiones que den respuesta a las interrogantes que se planteen. En

cuanto al análisis, consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos recopilados, con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados. (Arias, F. 2012: p.111).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente por el autor, las técnicas de análisis de información, descifrarán los datos que sean recolectados, para esta investigación se utilizó el análisis FODA, el consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa.

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para la presentación y análisis de la información se extrajo de la entrevista aplicada a los trabajadores que laboran en el departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas. Se procedió a aplicar la distribución de los cargos, siendo una técnica para medir diferencias y así proceder en los análisis respectivos de acuerdo con la información extraída.

##### **4.1.1 Descripción del Perfil de Cada Puesto en el Departamento de Estudio**

Este objetivo presenta lo que se requiere para ocupar cada uno de los puestos del departamento de planificación, presupuesto y gestión de la gerencia de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente. Por tanto, a través de la observación directa y de entrevistas no estructuradas realizada a los diferentes trabajadores del departamento en estudio, se pudo apreciar que cada perfil de trabajo cuenta con las siguientes responsabilidades y requerimientos.

##### **Gerente Servicios Eléctricos**

###### Responsabilidades

- Dirigir el desarrollo de las operaciones del sistema eléctrico, mediante una eficiente coordinación de las actividades y recursos.

- Asegurar la planificación del consumo energético del sector petrolero y evaluar el impacto en el sistema eléctrico nacional, mediante la estimación del programa de inversión asociado, pronosticando su impacto en la base de recursos de PDVSA disponibles para el negocio.
- Dirigir la aplicación de las mejores técnicas y procedimientos en la ejecución de los planes de mantenimiento del sistema eléctrico, mediante la aprobación de estudios, recomendaciones y solicitudes de adquisición y aplicación de nuevas tecnologías por parte de su equipo de trabajo.
- Aprobar los presupuestos de operaciones e Inversiones que se someterán a las gerencias de planificación y finanzas, mediante la determinación, evaluación y análisis de las necesidades operacionales y un control permanente de su ejecución.
- Dirigir la formación del personal con las competencias requeridas, con altos valores éticos y de responsabilidad social, mediante la aprobación de los planes de adiestramiento y desarrollo de carrera del personal de servicios eléctricos que labora para la dirección ejecutiva de producción Oriente.

#### Requerimientos

Ingeniero Electricista, como más de quince (15) años de experiencia en la Industria, Sólidos conocimientos en gerencia de mantenimiento, operación de sistemas eléctricos de media y alta tensión; planificación, administración, seguridad e higiene industrial; normas y procedimientos corporativos. Debe tener dominio del idioma Inglés y poseer habilidades para trabajar en equipo, con excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones y liderazgo.

## **Líder Planificación y Presupuesto**

### Responsabilidades:

- Asegurar la elaboración del informe mensual de Gestión de las áreas operacionales y administrativas mediante el seguimiento y control de la consolidación de la documentación generada por cada uno de los procesos.
- Elaborar las recomendaciones y el plan de acción para corregir desviaciones mediante el análisis y evaluación de situaciones o eventos que ocurrieron en los procesos de la gerencia de Servicios Eléctricos.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente mediante la administración eficiente de los recursos financieros.
- Asegurar el diseño y la ejecución de los planes necesarios para el mantenimiento de los procesos de la gerencia de Servicios Eléctricos mediante la supervisión efectiva de las actividades planificadas.
- Asegurar el cumplimiento de las actividades destinadas al desarrollo, implementación y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, mediante la ejecución del plan de trabajo.

### Requerimientos

Profesional Universitario, con más de ocho (08) años de experiencia en el área de planificación estratégica, seguimiento y control de gestión (presupuesto contratación, administración de contratos, administración de personal), planificación de recursos, ingeniería, seguridad industrial, ambiente higiene ocupacional, habilidad para manejar herramientas y sistemas de información, aplicación de las normativas de PDVSA. Debe poseer habilidades para trabajar en equipo, con excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones y liderazgo.

## **Supervisor de Administración de Personal**

### Responsabilidades

- Realizar seguimientos y control a ingresos, transferencias, asignaciones, otorgamiento de préstamos y pagos de los trabajadores, mediante la supervisión de la documentación necesaria y la verificación del estatus de cada una de las solicitudes o trámites en curso.
- Recomendar el informe de resultados de la unidad de administración de personal de la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, mediante la presentación en forma organizada de los eventos ocurridos, solicitudes atendidas y labores realizadas o pendientes.
- Controlar la ejecución de los planes de vacaciones, desarrollo de carrera, acciones de formación, e ingresos mediante la revisión de la información suministrada y la interacción con los diferentes entes involucrados.
- Revisar los adelantos y relaciones de gastos de los trabajadores y trabajadoras que cumplan con la normativa, mediante asesoría y revisión de los lotes.

### Requerimientos

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos o Administración con más de cinco (05) años de experiencia en Administración y supervisión de personal, procedimientos PDVSA, Ley Orgánica del trabajo, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Debe poseer habilidades para trabajar en equipo, con excelentes relaciones interpersonales y liderazgo.

## **Analista de Administración de Personal**

### Responsabilidades

- Elaborar la documentación para el manejo de ingresos, transferencias, asignaciones, el otorgamiento de préstamos y pagos de los trabajadores mediante la recolección y organización de la información correspondiente.
- Consolidar el plan de vacaciones, adiestramientos, fuerza laboral y los informes de la unidad, mediante la recolección de la información en cada una de las divisiones.
- Verificar que los adelantos y relaciones de gastos cumplan con las normas y procedimientos vigentes, mediante la revisión de los soportes de documentos anexos e inclusión de datos en el sistema GADET.
- Facilitar la información necesaria para la realización de los exámenes anuales, mediante la recolección de la data suministrada por la Gerencia Médica.

### Requerimientos

TSU o Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos o Administración con tres (03) años de experiencia en: Administración y supervisión de personal, procedimientos PDVSA, Ley Orgánica del Trabajo, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

## **Supervisor de Presupuesto**

### Responsabilidades

- Elaborar el plan de formulación del presupuesto de la gerencia, mediante la ejecución de mesas de trabajo con las diferentes gerencias.
- Realizar seguimiento y control a las actividades financieras de la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, mediante la revisión de los planes de desembolso de las diferentes divisiones.

- Recomendar acciones relacionadas con los eventos presupuestarios y el plan de desembolsos mediante la realización de alertas oportunas basadas en el análisis e interpretación de la desviación de la ejecución presupuestaria.
- Consolidar el informe de resultados del presupuesto de inversiones y operaciones de la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente de acuerdo a la normativa vigente, mediante revisión de elementos y categorías presupuestarias de cada división.
- Revisar las actividades y la documentación inherentes a los procesos de traspasos, reclasificaciones, recobros, recuperaciones, transferencia, facturación de actividad y acumulaciones, de acuerdo a la normativa vigente mediante la revisión de la información suministrada por los diferentes entes de la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente.

#### Requerimientos

Licenciado en Administración o Contaduría pública con cinco (05) años de experiencia en formulación de presupuesto, seguimiento y control de actividades financieras a través de SAP FICO, manejo personal, aplicación de las normativas PDVSA.

### **Analista de Presupuesto**

#### Responsabilidades

- Formular el presupuesto de inversiones y operaciones de acuerdo a los lineamientos corporativos mediante la recolección de información en sinergia con los responsables de los responsables de los diferentes procesos de Servicios Eléctricos Oriente.
- Realizar el seguimiento y control a las actividades financieras mediante el monitoreo a los desembolsos y sus revisiones de acuerdo a la normativa vigente y lineamientos corporativos.

- Presentar alertas oportunas relacionadas con la desviación presupuestaria mediante la revisión constante de los eventos presupuestarios y el plan de desembolso.
- Elaborar las explicaciones mensuales sobre resultados del presupuesto de inversiones y operaciones de acuerdo a la normativa vigente mediante el seguimiento de la gestión presupuestaria.
- Detectar y registrar las solicitudes de traspasos, reclasificaciones, recobros y recuperaciones mediante la revisión de partidas individuales reales.
- Facilitar la documentación la capitalización, transferencia, desincorporación de activos, facturación de actividades y acumulaciones, de acuerdo a la normativa vigente, mediante la recolección de la información financiera necesaria y los documentos soporte.

#### Requerimientos

Licenciado en Administración o Contaduría pública con mínimo de tres (03) años de experiencia en formulación de presupuesto, seguimiento y control de actividades financieras a través de SAP FI-CO, manejo de personal, aplicación de las normativas PDVSA.

#### **Supervisor de Planificación**

##### Responsabilidades

- Consolidar la planificación y ejecución de los planes de proyectos de inversión, presupuesto y procura de Servicios Eléctricos Oriente mediante la revisión de la información del personal a su cargo.
- Revisar el suministro de los insumos necesarios para la formulación presupuestaria y sus distintas revisiones mediante el análisis y control

de los proyectos de inversión en ejecución y por iniciar de Servicios Eléctricos Oriente.

- Consolidar el informe de gestión de Servicios Eléctricos Oriente mediante la revisión de la data suministrada por el personal a su cargo.
- Controlar el cumplimiento de las actividades destinadas al desarrollo, implementación y mejora continua del Sistema Integrado de gestión en la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, mediante la ejecución del plan de trabajo.

#### Requerimientos

Profesional Universitario, con más de cinco (05) años de experiencia en el área de planificación estratégica, seguimiento y control de gestión, planificación de recursos, ingeniería, seguridad industrial, ambiente higiene ocupacional, habilidad para manejar herramientas y sistemas de información, aplicación de las normativas de PDVSA.

#### **Analista de Planificación**

##### Responsabilidades

- Consolidar los planes de mantenimiento, contratación, procura y presupuesto, mediante la recopilación de información suministrada por el departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de Servicios Eléctricos Oriente.
- Controlar los planes de mantenimiento, contratación, procura y presupuesto, mediante la verificación de la ejecución de las actividades planificadas en las divisiones.
- Consolidar el informe de gestión mensual de la gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, mediante la recolección y análisis de la data suministrada por el departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de Servicios Eléctricos Oriente.

### Requerimientos

Profesional Universitario, con más de tres (03) años de experiencia en el área de planificación estratégica, seguimiento y control de gestión planificación de recursos, ingeniería, seguridad industrial, ambiente higiene ocupacional, habilidad para manejar herramientas y sistemas de información, aplicación de las normativas PDVSA.

### **Asesor Mayor**

#### Responsabilidades

- Recomendar de nuevas topologías de las redes del sistema de Potencia, mediante revisión de la planificación del crecimiento de la demanda eléctrica en PDVSA Oriente.
- Evaluar estudios especiales que permiten optimizar los sistemas de flexibilidad operacional, mediante la revisión continua del estado de las instalaciones existentes.
- Orientar el desarrollo de las diferentes fases de ingeniería de manera de permitir el avance eficiente de los mismos, mediante el control y revisión de los productos emitidos (documentos, planes, informes, estudios, etc.)
- Recomendar la utilización de software específicos de diseño de sistemas de potencia, mediante la evaluación continua de los programas que se encuentran en el mercado.
- Recomendar estrategias de implantación de proyectos, mediante la utilización de herramientas que permitan mejorar la eficiencia y rendimiento de implantación de proyectos.

#### Requerimientos

Ingeniero electricista con más de quince (15) años de experiencia en la industria. Sólidos conocimientos en sistemas de protecciones, supervisión y

control de transmisión, distribución generación eléctrica; planificación, administración, seguridad e higiene industrial; normas y procedimientos corporativos.

#### **4.1.2 Diagnóstico de la Gestión para la Detección de Necesidades de Formación de los Trabajadores Pertenecientes al Departamento en Estudio.**

En este objetivo se realizó un diagnóstico de la gestión para conocer las necesidades de formación de los trabajadores del departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión, lo cual se llevó a cabo con la aplicación de entrevistas no estructuradas y de la observación directa. Buscando así contribuir con la organización al brindarle información que permita aportar conocimientos al personal del departamento para la ejecución de sus actividades.

En tal sentido se debe decir que una gestión implica el correcto manejo de los recursos disponibles en una organización, con esta idea presente es de destacar que, según lo manifestado por el personal del departamento PDVSA servicios eléctricos oriente desde hace más de ocho años la empresa no le brinda ningún tipo de capacitación. Este tiempo corresponde con la realización del último curso de formación dirigido al personal del departamento. Al respecto manifestó la gerencia de servicios como máxima autoridad del departamento que, aun cuando se contempla recursos para la realización de los planes de capacitación la actual crisis que atraviesa la industria y el país en general, la Directiva Nacional de PDVSA desde el 2014 giro instrucciones a todo su conglomerado a manejarse bajo medidas de austeridad, afectando por consecuencia los planes de formación en vista de la poca disposición para la asignación de recursos para tal fin.

Se conoció que en ese lapso de tiempo el personal ha tenido una rotación considerable puesto que los individuos que ocupaban los cargos en el 2014, cuando inicio la política de austeridad en la empresa, no son los que están actualmente, y de los 9 trabajadores solo 3 afirmaron haber recibido capacitación en algún momento de su vida laboral en la empresa, lo que evidencia que la gestión para la planificación de las DNF no son las más adecuadas.

Se pudo constatar que el personal del departamento, cuenta con manuales que necesitan ser actualizados para el pleno desarrollo de las diferentes actividades que se realizan en la empresa, ya que dichos manuales presentan información básica y desactualizada, lo que dificulta la ejecución de las tareas, ya que los trabajadores deben recurrir a la búsqueda información externa para realizar sus actividades, generando retraso en la ejecución de las actividades. También se pudo observar que carecen de una evaluación de desempeño y los supervisores no están presentes de manera constante en el desarrollo de las actividades, causando esto que las actividades se realicen de forma poco eficiente y retrasando las operaciones.

También se pudo encontrar que los trabajadores se sienten desmotivados en el continuo ejercicio de sus labores, como consecuencia de sentir insatisfacción con respecto a sus beneficios salariales, transporte, equipos y comedor, lo que impide que puedan sentirse más conectados con la organización, por lo tanto se generan descontento en la población que labora en la empresa, teniendo como impacto que los trabajadores acudan con poca frecuencia a la empresa, además se percibe falta convicción las actividades que se les proponen realizándolas sin entusiasmo y seguridad. De manera que para clarificar la situación presente se debe decir que se encontraron las siguientes fallas:

- Falta de capacitación en relación a los conocimientos necesarios para la realización de tareas
- Debilidades en las relaciones interpersonales
- Desinterés por las tareas a realizar
- Poca motivación con respecto a la innovación de los procesos de trabajo
- Bajo desempeño laboral a causa de no contar con estímulos para el personal
- Falta de actualización en los manuales de procesos para la realización de las tareas
- Falta de evaluaciones de desempeño
- Falta de indicadores de gestión

#### **4.1.3 Análisis de los Factores Externos e Internos que Afectan la Gestión de Necesidades de Formación de los Trabajadores Pertenecientes al Departamento Estudiado.**

En este objetivo se llevó a cabo un análisis de la situación que presenta la empresa en estudio, estableciendo cuales factores internos y externos afectan su funcionamiento, bien sea de manera positiva o negativa. Por lo tanto, se aplicó una Matriz FODA que es una herramienta de planificación estratégica, que permitió realizar un análisis interno permitiendo establecer sus Fortalezas y Debilidades, además facilitó ejecutar un estudio externo para conocer las Oportunidades y Amenazas en la empresa., presentando a continuación en el cuadro siguiente la Matriz FODA.

Cuadro N° 1. Matriz FODA

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Áreas cómodas de trabajo</li> <li>2. Gerencia proactiva</li> <li>3. Personal con conocimientos para capacitar</li> <li>4. Materiales y equipos suficientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de evaluación de desempeño al personal</li> <li>2. Falta de capacitación</li> <li>3. Débiles relaciones interpersonales</li> <li>4. Falta de estímulos para el personal</li> <li>5. Falta de indicadores de gestión</li> <li>6. Falta de actualización en los manuales de procesos</li> <li>7. Poca motivación en la innovación de los procesos de trabajo</li> <li>8. Falta de personal en las áreas de la empresa</li> </ol>
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategia FO:</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tienen competencia</li> <li>2. Cursos de capacitación en el mercado</li> <li>3. Sistemas administrativos en el mercado</li> <li>4. Profesionales en el área de capacitación en el mercado</li> <li>5. Profesionales en las áreas administrativas en el mercado</li> <li>6. Mano de obra en el mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar programas de capacitación (F3,O2)</li> <li>2. Fomentar la relación entre el equipo de trabajo (F4,O3)</li> <li>3. Mejorar la comunicación entre la directiva y el personal (F2,O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear programas de evaluación de desempeño (D1,O3)</li> <li>2. Actualizar los manuales de procedimiento (D6,O5)</li> <li>3. Programar revisiones periódicas para detectar las necesidades de capacitación (D2,O2)</li> <li>4. Incentivar la mejora de los procesos (D7,O5)</li> <li>5. Contratar personal capacitado (D8,O6)</li> </ol>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategia FA:</b>	<b>Estrategia DA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decretos del Estado</li> <li>2. Elevada inflación</li> <li>3. Disminución de empresas contratistas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer programa de beneficios laborales (F5,A2)</li> <li>2. Gestionar la asignación del recurso destinado a la capacitación de personal (F3,A1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear indicadores de gestión (D5,A1)</li> <li>2. Revisar las tablas salariales gestión (D4,A2)</li> </ol>

Fuente: los autores. Año 2020.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

##### **5.1.1 Plan de Detección de Necesidades de Formación (DNF) para el Personal Adscrito al Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas**

Una vez realizado el análisis del perfil de cada puesto del Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas, teniendo presente el diagnóstico de la situación actual en cuanto a las necesidades de formación y haber identificado los factores internos y externos que afectan las DNF, se cuenta con la información suficiente y necesaria para el diseño del plan de detección de necesidades de formación en el departamento de la empresa, con el propósito de capacitar al personal en las áreas necesarias a fin de involucrarlo de forma más efectiva al proceso productivo de la empresa. En tal sentido se presenta la siguiente propuesta.

##### **5.1.2 Objetivos de la Propuesta**

###### **5.1.2.1 Objetivo General**

Realizar una efectiva gestión para la detección de las necesidades de formación (DNF) en el personal del Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas.

### **5.1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Permitir que el gerente descubra lo que necesita ser corregido, eliminado o modificado en las rutinas de trabajo
- ✓ Encontrar vacíos que necesitan ser llenados, como posibles fallas de comunicación o dificultades técnicas
- ✓ Descubrir talentos y oportunidades de crecimiento en el equipo de trabajo
- ✓ Promover el desarrollo del personal con el objetivo de contar con el mejor equipo posible.

### **5.1.3 Alcance de la Propuesta**

La presente propuesta pretende contribuir en la mejora de la gestión de la detección de las necesidades formativas del personal del Departamento, abarcando el área gerencial ya que involucra la gestión del plan de DNF, igualmente se aboca al área de recursos humanos, puesto que las acciones están dirigidas a identificar la carencia de conocimientos destrezas y habilidades en el personal de forma tal que mejore la ejecución de las tareas laborales, a través del uso eficiente de los recursos.

### **5.1.4 Desarrollo de la Propuesta**

El desarrollo de la propuesta tiene la finalidad crear y facilitar la ruta de acción de las tareas que deben ser realizadas por el departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de Servicios Eléctricos, Estado Monagas relacionadas con el plan de DNF, de forma tal que se optimicen los conocimientos en la ejecución de las actividades laborales del personal adscrito al departamento.

#### **5.1.4.1 Filosofía del Departamento**

Para el diseño del plan de detección de necesidades es importante tener presente la filosofía del departamento puesto que así se garantiza la vinculación del plan diseñado con el plan estratégico de la empresa. De manera que la filosofía del departamento se convierte en el norte gerencial para la creación de las actividades en función de la formación y capacitación laboral. En ese sentido se presenta a continuación la filosofía del Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos del Estado Monagas.

##### **Misión**

Gestionar el mantenimiento y la operación del sistema eléctrico de PDVSA Oriente, para satisfacer los requerimientos de energía eléctrica, mediante el sistema integrado de gestión de la productividad, asegurando la potencialidad de los activos. Para maximizar la disponibilidad de energía eléctrica y garantizar la continuidad de los procesos productivos de PDVSA Oriente

##### **Visión**

Ser la organización corporativa de alta competencia en el suministro confiable de energía eléctrica necesaria para la operatividad de los procesos productivos PDVSA Oriente, fundamentada en la excelencia y motivación al logro de los objetivos.

#### **5.1.4.2 Actividades y Estrategias del Plan de DNF**

Como se pudo mostrar en el capítulo anterior y utilizando la técnica de la matriz FODA se determinaron los factores internos y externos que afectan

el desarrollo de las actividades en el Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión, lo que permitió establecer estrategias o acciones que deben ser ejecutadas para lograr resolver las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades. En tal sentido y en función del desarrollo de esta propuesta se evidencio existen debilidades que afecta de manera clara la gestión del DNF, por lo tanto, se tomaron en cuenta a fin de establecer actividades y estrategias más concretas que garanticen una gestión efectiva. Como se muestra en el cuadro N°2 se identifican las actividades y estrategias planteadas para el plan de DNF del Departamento.

**Cuadro N° 2. Actividades y Estrategias del Plan de DNF**

Actividades	Estrategias
Elaborar programas de capacitación con la intención de mejorar la productividad del departamento.	Una vez detectadas las necesidades de los trabajadores, se establecen las actividades, cursos y talleres necesarios. Luego se ejecuta la capacitación y finalmente se evalúan los resultados
Fomentar la relación entre el equipo de trabajo para los resultados se den de manera más rápida y sólida.	Realizar reuniones de forma periódica que impulse la generación de ideas y motive a cada persona del equipo a compartir su opinión, logrando una efectiva retroalimentación
Mejorar la comunicación entre la directiva y el personal asegurando el adecuado flujo de información.	En la empresa se da el uso formal de canales de comunicación, pero también pueden ser usados de forma informal que permita a los empleados participar con ideas y sugerencias, así como dar feedback a la comunicación descendente. Se recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Intranet de la empresa</li> <li>✓ Correo electrónico</li> <li>✓ Reuniones periódicas</li> </ul>

**Cuadro N° 2. Actividades y Estrategias del Plan de DNF (Continuación)**

Actividades	Estrategias
<p>Crear programas de evaluación de desempeño que permita realizar una efectiva detección de necesidades de capacitación</p>	<p>Primero se decide qué competencias, tareas, conocimientos u objetivos se quiere evaluar en cada puesto de trabajo y se aplica la metodología 360°. Luego se genera las encuestas de evaluación, posteriormente se ejecuta y se da seguimiento y lo más importante es lograra el feedback constructivo.</p>
<p>Actualizar los manuales de procedimiento para plasmar las actividades reales y específicas que se ejecutan dentro del departamento</p>	<p>En formatos se debe registrar los procedimientos que se ejecutan en cada una de las áreas del departamento, definiendo y detallando los pasos a seguir a la hora de realizar cada función. Mencionando los responsables de su elaboración, revisión, aprobación y autorización, para asegurar y vigilar su cumplimiento.</p>
<p>Programar revisiones periódicas para detectar las necesidades de capacitación</p>	<p>Crear cuestionarios y pedir feedbacks a los colaboradores. Estas preguntas pueden ser enviadas por e-mail y otros ambientes virtuales. Así, las personas pueden responder de manera anónima, remota y de acuerdo con la disponibilidad de cada uno.</p>
<p>Incentivar la mejora de los procesos a través de buenas prácticas que partan de la capacitación adecuada</p>	<p>Para lograr esta mejora es necesario para cada proceso responder las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué falla en el proceso?</li> <li>✓ ¿Qué pasos del proceso crean obstáculos?</li> <li>✓ ¿Qué paso del proceso requiere más tiempo?</li> <li>✓ ¿Qué paso del proceso causa más retrasos?</li> <li>✓ ¿Hay algún paso que haga que los costes y recursos suban?</li> <li>✓ ¿Hay algún paso que haga que la calidad baje?</li> </ul>

**Cuadro N° 2. Actividades y Estrategias del Plan de DNF(Continuación)**

Actividades	Estrategias
Contratar personal capacitado con la intención de contar con un personal de alto nivel	Se debe realizar un efectivo reclutamiento usando fuentes internas y externas, así como un eficiente proceso de selección que permita escoger al candidato mejor capacitado
Establecer programa de beneficios laborales que aseguren una mejor calidad de vida	Realizar las gestiones pertinentes que permitan obtener beneficios, de los cuales se gozaron en el pasado, como transporte, comedor y otros que se consideren
Gestionar la asignación del recurso destinado a la capacitación de personal para contar con la inversión necesaria	Tramitar la incorporación de una partida presupuestaria para la capacitación del personal.
Crear indicadores de gestión que permitan medir el desarrollo del plan de DNF	Formular y aplicar índices que permitirán a través de fórmulas claras conocer el desarrollo del plan de DNF
Revisar las tablas salariales a fin de que la compensación logre suplir las necesidades de los trabajadores	Realizar las gestiones necesarias para lograr una revisión de la tabla salarial tomando en cuenta méritos y nivel de responsabilidad.

Fuente: Los autores 2020.

Como parte de la propuesta diseñada para el plan de Detección de Necesidades de Formación del Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas, y con la intención de darle cumplimiento a la actividad de programar revisiones periódicas para detectar las necesidades de capacitación y poder implementar la estrategia que indica la aplicación de un cuestionario se procedió a su elaboración, para lo cual se identificaron 3 puntos importantes a fin de conocer la información requerida con el propósito de facilitar la implementación de esta estrategia y lograr así la eficiencia de la propuesta.

En tal sentido, se muestra a continuación en el cuadro N°3 un modelo del cuestionario a aplicar para la obtención de información de las DNF.

**Cuadro N° 3. Cuestionario para la DNF en el Departamento**

Nombre del trabajador		
Cargo desempeñado		
Jefe directo		
Responsable de la unidad		

**Objetivo**

Objetivo del cuestionario: Recopilar información sobre las necesidades de formación en el ejercicio de sus funciones. Fin meramente informativo para la el diseño de los futuros planes de capacitación

**Instrucciones**

Lea con atención y suministre la información solicitada, no deje renglón sin información, de ser necesario utilice otra página para expresar su opinión. Una vez terminado el cuestionario entréguelo al analista de personal para su procesamiento

<b>1 PUESTO DE TRABAJO ACTUAL</b>	<b>Realice una breve descripción según lo solicitado</b>	
	Tarea realizada	
	Equipos y herramientas de trabajo en la ejecución de las tareas	
<b>2 COMPETENCIAS DEL EMPLEADO</b>	<b>Especifique solo en el caso que guarde relación con el puesto de trabajo</b>	
	Titulación académica	
	Formación complementaria	
<b>3 NECESIDADES DE FORMACIÓN</b>	<b>Especifique según el área de formación</b>	
	Conocimiento (procedimientos, técnicos etc.)	
	Ejecución de la tarea	
	Experiencia práctica en el puesto de trabajo	
<b>Firma de Empleado</b>	<b>Firma del Supervisor</b>	<b>Firma del Director de Unidad</b>

Fuente: Los autores. Año2020

El formato anterior representa un modelo para la aplicación de las Detección de las Necesidades de Formación en del Departamento de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA Servicios Oriente se recomienda por su sencillez y rápida aplicación. La información recopilada en los formatos según lo manifestado por los trabajadores debe ser considerada a la hora de diseñar el contenido de los planes de formación el cual una vez aplicados deben mostrar el resultado de la capacitación lo cual puede ser medible.

#### 5.1.4.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores miden la eficiencia de los recursos destinados a cualquier acción, los planes de formación implican no solo la erogación de dinero para la empresa, también implican beneficios no monetarios que inciden en la productividad, porque el que un trabajador reciba formación adecuada en la ejecución de su tarea incide directamente en la productividad de la empresa y estos aspectos son medibles a través de los indicadores, es por ello que se muestran en el cuadro N°4 los indicadores aplicables a la propuesta del plan de DNF.

**Cuadro N° 4. Indicadores de Gestión para la valoración del plan de DNF**

Indicador	Fórmula
Índice de Cumplimiento del Programa	$\left( \frac{\text{Nº de actividades de capacitación ejecutadas}}{\text{Total de actividades de capacitación planificadas}} \right) \times 100$
Índice de Aprobación	$\left( \frac{\text{Nº de de personas aprobadas}}{\text{Nº de personas que efectivamente asistieron al curso}} \right) \times 100$
Índice de Productividad de los Empleados	$\left( \frac{\text{Número de productos o servicios producidos}}{\text{Total de recursos utilizados}} \right) \times 100$

**Cuadro N° 5. Indicadores de Gestión para la valoración del plan de DNF (Continuación)**

Indicador	Fórmula
Índice de Cumplimiento en la Atención a Requerimientos	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de requerimientos solucionados}}{N^{\circ} \text{ total de requerimientos recibidos}} \right) \times 100$
Índice de Desempeño del Personal	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que cumplen las metas de evaluación}}{\text{Total de total de trabajadores evaluados}} \right) \times 100$
Índice de Productividad de la Mano de Obra	$\left( \frac{\text{Suma de producción por trabajador}}{\text{Suma de horas trabajadas por trabajador}} \right) \times 100$
Índice de Cumplimiento de Revisiones	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de revisiones realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de revisiones programadas}} \right) \times 100$
Índice de Mejoramiento	$\left( \frac{\text{Ahorros del período actual} - \text{ahorros del período anterior}}{\text{Ahorros del período actual}} \right) \times 100$
Índice de Logro en el Reclutamiento y Selección	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de candidatos que permanecen en el proceso}}{N^{\circ} \text{ total de candidatos que empiezan el proceso}} \right) \times 100$
Índice de Beneficios Otorgados	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de empleados beneficiados}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}} \right) \times 100$
Índice de Costos Medio Formación por Trabajador	$\left( \frac{\text{Costo total de actividades de formación en el período}}{\text{Promedio de trabajadores durante el período}} \right) \times 100$
Índice de Retorno de la Inversión	$\left( \frac{\text{Beneficio obtenido post capacitación} - \text{Inversión realizada}}{\text{Inversión realizada}} \right) \times 100$
Índice de Cumplimiento de Actividades	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de actividades del Plan cumplidos}}{N^{\circ} \text{ total de actividades del plan}} \right) \times 100$
Índice de Compensación	$\left( \frac{\text{Remuneración anual}}{\text{Remuneración total (remuneración + beneficio)}} \right) \times 100$

Fuente: los autores. Año 2020

#### **5.1.4.4 Plan de Acción**

El plan de acción establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento, también incluye el mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto, tomando en cuenta la meta establecida.

**Cuadro Nº 6. Plan de Acción**

Actividad	Estrategia	Indicador	Meta	Responsable
Elaborar programas de capacitación con la intención de mejorar la productividad del departamento.	Una vez detectadas las necesidades de los trabajadores, se establecen las actividades, cursos y talleres necesarios. Luego se ejecuta la capacitación y finalmente se evalúan los resultados	Índice de Cumplimiento del Programa	≥90%	Supervisor de Administración de Personal
		Índice de Aprobación	≥90%	
Fomentar la relación entre el equipo de trabajo para los resultados se den de manera más rápida y sólida.	Realizar reuniones de forma periódica que impulse la generación de ideas y motive a cada persona del equipo a compartir su opinión, logrando una efectiva retroalimentación	Índice de Productividad de los Empleados	≥90%	Gerente Servicios Eléctricos
Mejorar la comunicación entre la directiva y el personal asegurando el adecuado flujo de información.	En la empresa se da el uso formal de canales de comunicación, pero también pueden ser usados de forma informal que permita a los empleados participar con ideas y sugerencias, así como dar feedback a la comunicación descendente. Se recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Intranet de la empresa</li> <li>✓ Correo electrónico</li> <li>✓ Reuniones periódicas</li> </ul>	Índice de Cumplimiento en la Atención a Requerimientos	≥90%	Gerente Servicios Eléctricos
Crear programas de evaluación de desempeño que permita realizar una efectiva detección de necesidades de capacitación	Primero se decide qué competencias, tareas, conocimientos u objetivos que se quiere evaluar en cada puesto de trabajo y se aplica la metodología 360°. Luego se genera las encuestas de evaluación, posteriormente se ejecuta y se da seguimiento y lo más importante es lograra el feedback constructivo.	Índice de Desempeño del Personal	≥80%	Supervisor de Administración de Personal

**Cuadro N° 5. Plan de Acción (Continuación)**

Actividad	Estrategia	Indicador	Meta	Responsable
<p>Actualizar los manuales de procedimiento para plasmar las actividades reales y específicas que se ejecutan dentro del departamento</p>	<p>En formatos se debe registrar los procedimientos que se ejecutan en cada una de las áreas del departamento, definiendo y detallando los pasos a seguir a la hora de realizar cada función. Mencionando los responsables de su elaboración, revisión, aprobación y autorización, para asegurar y vigilar su cumplimiento.</p>	<p>Índice de Productividad de la Mano de Obra</p>	<p>100%</p>	<p>Analista de Administración de Personal</p>
<p>Programar revisiones periódicas para detectar las necesidades de capacitación</p>	<p>Crear cuestionarios y pedir feedbacks a los colaboradores. Estas preguntas pueden ser enviadas por e-mail y otros ambientes virtuales. Así, las personas pueden responder de manera anónima, remota y de acuerdo con la disponibilidad de cada uno.</p>	<p>Índice de Cumplimiento de Revisiones</p>	<p>≥90%</p>	<p>Gerente Servicios Eléctricos</p>
<p>Incentivar la mejora de los procesos a través de buenas prácticas que partan de la capacitación adecuada</p>	<p>Para lograr esta mejora es necesario para cada proceso responder las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué falla en el proceso?</li> <li>✓ ¿Qué pasos del proceso crean obstáculos?</li> <li>✓ ¿Qué paso del proceso requiere más tiempo?</li> <li>✓ ¿Qué paso del proceso causa más retrasos?</li> <li>✓ ¿Hay algún paso que haga que los costes y recursos suban?</li> <li>✓ ¿Hay algún paso que haga que la calidad baje?</li> </ul>	<p>Índice de Mejoramiento</p>	<p>≥90%</p>	<p>Supervisor de Planificación</p>

**Cuadro N° 5. Plan de Acción (Continuación)**

Actividad	Estrategia	Indicador	Meta	Responsable
Contratar personal capacitado con la intención de contar con un personal de alto nivel	Se debe realizar un efectivo reclutamiento usando fuentes internas y externas, así como un eficiente proceso de selección que permita escoger al candidato mejor capacitado	Índice de Logro en el Reclutamiento y Selección	≥90%	Supervisor de Administración de Personal
Establecer programa de beneficios laborales que aseguren una mejor calidad de vida	Realizar las gestiones pertinentes que permitan obtener beneficios, de los cuales se gozaron en el pasado, como transporte, comedor y otros que se consideren	Índice de Beneficios Otorgados	≥90%	Gerente Servicios Eléctricos
Gestionar la asignación del recurso destinado a la capacitación de personal para contar con la inversión necesaria	Tramitar la incorporación de una partida presupuestaria para la capacitación del personal.	Índice de Costos Medio Formación por Trabajador	≥90%	Gerente Servicios Eléctricos
		Índice de Retorno de la Inversión	≥90%	
Crear indicadores de gestión que permitan medir el desarrollo del plan de DNF	Formular y aplicar índices que permitirán a través de fórmulas claras conocer el desarrollo del plan de DNF	Índice de Cumplimiento de Objetivos Estratégicos	100%	Supervisor de Administración de Personal
Revisar las tablas salariales a fin de que la compensación logre suplir las necesidades de los trabajadores	Realizar las gestiones necesarias para lograr una revisión de la tabla salarial tomando en cuenta méritos y nivel de responsabilidad.	Índice de Compensación	≥90%	Gerente Servicios Eléctricos

## 5.2 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

Los resultados concluyentes generados, en base a la experiencia del trabajo de investigación realizado en el Departamento de Planificación, Presupuesto y Gestión de la gerencia de Servicios Eléctricos de PDVSA, están relacionados con la información obtenida de la evaluación de las funciones de los trabajadores del área. En tal sentido para el desarrollo óptimo de la propuesta diseñada es pertinente realizar el análisis de los factores que inciden en la posibilidad de aplicar dicha propuesta, para los que se consideran los siguientes:

**Recursos Financieros:** aun cuando la directiva nacional del conglomerado PDVSA dictamino desde el 2014 la política de austeridad en la empresa la directiva del departamento puede gestionar recursos bajo esta medida, con el apoyo de otras dependencias e incluso con entes gubernamentales aliados a la industria que suministren colaboración como por ejemplo refrigerios o material didáctico para la ejecución de los cursos. Indicando la factibilidad financiera para el plan de DNF.

**Recursos Materiales:** en cuanto a los recursos materiales la empresa cuenta con la dotación suficiente de a equipos informáticos así como de la tecnología, material de oficina e incluso espacios que pudieran utilizarse para la realización de las tareas relacionadas tanto diseño del plan de DNF, como a la ejecución de los planes de formación.

**Recursos Humanos:** la empresa cuenta con una gran variedad de profesionales con basta formación en distintas áreas dispuestos a prestar apoyo en el diseño de contenidos y posterior ejecución de los cursos de formación, evitando la contratación de expertos externos.

## RECOMENDACIONES

La ejecución de la investigación que fue útil en el aporte de información relevante para el posterior diseño del plan de detección de las necesidades de formación del personal adscrito al departamento de planificación, presupuesto y gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente en el Estado Monagas permite la realización de las siguientes recomendaciones al mencionado departamento:

1. Poner en marcha de manera disciplinada la propuesta del plan de Detección de Necesidades de Formación, para así tener un punto de partida para procesos organizados y orientados a los objetivos de capacitación.
2. Darle seguimiento al desarrollo del plan propuesto para poder conocer sus resultados, lo cual se logra cumpliendo con la aplicación de los índices de gestión.
3. Es necesario que todos los integrantes del equipo de trabajo tenga conocimiento de este plan de DNF propuesto, a fin de que cada empleado colabore en la consecución de sus objetivos.
4. Incentivar la eficiente labor de los empleados, de acuerdo a lo que arroje la evaluación del desempeño, a fin de lograr una mayor colaboración y eficiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias. F. (2012) El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (6ta Edición) Editorial Episteme Caracas – Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela. N° 36.860.
- Echavarría, M. (2012) Diseño Organizacional. [Documento en Línea] Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarría/2012/02/27/disenio-organizacional/> [Consulta: 2020, Mayo 22]
- Fontaines, T. (2012) Metodología de Investigación. Pasos para realizar el proyecto de Investigación. (1ª Edición) Júpiter Editores C.A. Caracas – Venezuela
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011) Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. (1ª Edición) Editorial Pearson Educación. México.
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill.
- Hurtado J. (2012) Metodología de Investigación Holística. Editorial Sypal, Caracas.
- Mondy, R. (2010) Administración de recursos humanos. (11ª Edición) editorial Prentice Hall. México
- Palella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cualitativa. Ediciones FEDUPEL. Caracas
- Ley Orgánica del Trabajo, de las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela. N° 6.076.
- Ley Orgánica de Prevención Condición y Medio ambiente. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 38.236.

- Llanos, R. (2017). Gestión del Talento Humano, Nuevos Escenarios Laborales. ECOTE. Ecuador.
- Rey, N. (2013). Planificación y Desarrollo del Talento Humano. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017) Comportamiento organizacional. (17ª Edición) Editorial: Pearson Educación, México
- Sainz De Vicuña, J. (2012) El plan estratégico en la práctica. (3ª Edición) Esic Editorial. Madrid, España
- Sotomayor, A. (2015) Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional. Editorial Universidad Autónoma de Nuevo León. México

## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Plan de detección de necesidades de formación (dnf) para el personal adscrito al departamento de planificación, presupuesto y gestión de pdvsa servicios eléctricos oriente, Estado Monagas</b>
---------------	--

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

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Rengel, Jean Pierre</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I: 24.504.222</b>
	<b>e-mail</b>	Rampis1995@hotmail.com
<b>Flores, Wilfredo</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I: 19.256.681</b>
	<b>e-mail</b>	Wilfredojfg89@gmail.com

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

### Palabras o frases claves:

plan
detección de necesidades de formación
adiestramiento
personal
tesis de grado

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

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

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

### Resumen (Abstract):

El objetivo principal de esta investigación es Proponer un plan de detección de necesidades de formación (DNF) para el personal adscrito al departamento de planificación, presupuesto y gestión de PDVSA Servicios Eléctricos Oriente, Estado Monagas. Para esto se describió el perfil de cada puesto en el departamento, se diagnosticó la gestión para la detección de necesidades de formación de los trabajadores, lo que permitió analizar los factores externos e internos que afectan la gestión de necesidades de formación de los trabajadores pertenecientes al departamento estudiado, todo esto con el objeto de lograr una mejora en las capacidades del personal para que puedan ser más eficientes en la realización de sus actividades diarias. Esta investigación estuvo fundamentada en una investigación de proyecto factible y apoyado en una investigación de campo, con un nivel descriptivo. Las técnicas de recopilación de la información fueron: revisión documental, la entrevista no estructurada y la observación directa. Los datos obtenidos por medio de estas técnicas fueron analizados a través de una Matriz FODA. Recomendando a al departamento poner en marcha de manera disciplinada la propuesta del plan de Detección de Necesidades de Formación, para así tener un punto de partida para procesos organizados y orientados a los objetivos de capacitación.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Dra. Xiomara Gutiérrez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 9280732
	e-mail	xiomarajgb@gmail.com
Lcda. (MSc.) Beatriz Vallejo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 10309641
	e-mail	vallejobeatriz19@gmail.com
Lcda. (MSc.) Ayumari Perfecto	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 12795726
	e-mail	ayumaryperfecto@gmail.com

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

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2020	10	22

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

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

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

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
<b>NMOTTG_R0JP2020</b>

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

### Alcance:

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

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

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

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

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciatura

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

### Área de Estudio:

Ciencias sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR [Firma]  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,  
[Firma]  
**JUAN A. BOLANOS CURTEL**  
Secretario

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

JABC/YOC/manaja

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

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



Wilfredo Flores



Jean Pierre Rengel

Autores



Prof.: Xiomara Gutiérrez

Asesora