



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO MONAGAS**

**PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN
POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS DE LA GERENCIA
DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL – PDVSA.
ESTADO MONAGAS**

**Autor : Ing. Albanellys Ruiz
Tutor: MSc. Betsy Betancourt**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia
General**

Maturín, junio 2017

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 975

Nosotros, Betsy Betancourt, Martha Pérez y Carmen Córdova, Cédulas de Identidad números: 5.391.484, 11.342.440 y 10.516.528 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado **"PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISION FURRIAL - PDVSA ESTADO MONAGAS"**, presentado por la Ingeniero de Petróleo Albanellys Josefina Ruíz Romero, con Cédula de Identidad N° 13.998.306, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL** hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado a la postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 8:30 a.m. en el aula A-2 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo de la postulante, el jurado decidió aprobar por considerar sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín el día viernes dieciséis de junio del año dos mil diecisiete.

JURADO EXAMINADOR:

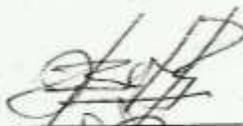
Profa. Betsy Betancourt (Tutora)

Profa. Martha Pérez

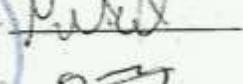
Profa. Carmen Córdova

Coordinador de Programa de Postgrado
Prof. Guillermo Carreño











Firma y sello

DEDICATORIA

A Dios.

Porque me diste la oportunidad de vivir, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres María y Luis.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo, por sus consejos, sus valores, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y por el valor mostrado para salir adelante.

A mis familiares y amigos

Mis hermanos Aybinelly, Agninelly y Luis por estar conmigo y apoyarme siempre, a mis sobrinas Alejandra y Marcela, las quiero mucho. A mi prima Yannelly por su gran ayuda en la elaboración de esta tesis, su apoyo y asesoría. A mis amigos por ayudarme incondicionalmente directa e indirectamente con la elaboración de la tesis, por estar conmigo en todo este tiempo, recuerden que siempre los llevo en mi corazón: Manuel, Ivis, Yves, María y Nelva.

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

Con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a **Dios** por haberme acompañado y guiado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A la **Universidad de Oriente** por brindarme la oportunidad de ampliar mis horizontes de conocimientos.

A mi tutora **MSc. Betsy Betancourt** le agradezco por todo el apoyo, su tiempo, amistad y por los conocimientos que me transmitió.

A todos **Los Profesores**, por contribuir en mi formación académica y crecimiento personal. Son ejemplos a seguir. GRACIAS.

A la **Gerencia de Yacimientos División Furrial**, por todo su apoyo y colaboración prestada.

INDICE

ACTA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE.....	v
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRAFICOS.....	x
LISTA DE TABLAS	xii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.2 BASES TEÓRICAS	18
2.2.1 Gestión por competencias.....	20
2.2.1.1 Las teorías de competencias.....	23
2.2.1.2 Epistemología de la gestión por competencia	24
2.2.1.3 Competencias gerenciales	25
2.2.1.4 Competencias de gestión.....	25
2.2.1.5 Competencias del capital humano	29
2.2.1.6 Reclutamiento y selección del capital humano.....	33
2.2.1.7 Contratación e inducción del personal	40
2.2.1.8 La carrera profesional	41
2.2.1.9 Planes de carrera	47
2.2.1.10 Análisis de puestos	48
2.2.1.11 Descripción de puestos	49
2.2.2 Formación y capacitación de personal	50
2.2.2.1 Reseña histórica de formación y capacitación de personal..	50
2.2.2.2 La Formación gerencial.....	53
2.2.2.3 Habilidades que debe desempeñar un gerente.....	58
2.2.2.4 El nuevo rol del gerente de la gestión humana	59

2.3 BASES LEGALES	60
2.3.1 Organización Internacional del Trabajo (OIT)	60
2.3.1.1 Desarrollo de los recursos humanos	60
2.3.2 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).....	61
2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT, 2012).....	62
2.3.4 Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP, 2002).	63
2.3.5 Manual corporativo de políticas, normas y planes de recursos humanos de PDVSA.	65
2.3.5.1 Desarrollo y educación	65
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	66
2.4.1 Marco organizacional de la gerencia de yacimientos	66
2.5 SISTEMAS DE VARIABLES.....	68
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	70
CAPÍTULO III.....	72
MARCO METODOLOGICO.....	72
3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.2 NIVEL Y MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	74
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL.....	76
3.4.1 Revisión bibliográfica y documental	76
3.4.2 Observación directa o participante	76
3.4.3 Cuestionario	77
3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	78
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	79
3.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	79
CAPITULO IV	81
RESULTADOS Y ANALISIS	81
4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS INGENIEROS OBJETO DE ESTUDIO DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA OPERATIVA DIVISIÓN FURRIAL.....	82
4.1.1 Aspectos sociodemográficos respecto al capital humano que ejerce puestos supervisorios actualmente en la gerencia de yacimientos	83
4.1.1.1 Sexo	83
4.1.1.2 Nivel educativo	87
4.1.1.3 Antigüedad	89
4.1.1.4 Tiempo en el cargo.....	92
4.1.2 Reclutamiento en la Gerencia de Yacimientos	93
4.1.3 Selección en la gerencia de yacimientos.....	95

4.2 PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA ACTUAL RESPECTO A LOS PERFILES DE CARGO DE LOS INGENIEROS EN ESTUDIO	98
4.2.1 Descripción de puestos en la gerencia de yacimientos	98
4.2.2 Perfil de cargo en la gerencia de yacimientos	100
4.2.3 Plan de carrera en la gerencia de yacimientos.....	103
4.3 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS RECIBIDA DE ACUERDO AL PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA DE LOS INGENIEROS.....	108
4.3.1 La capacitación y adiestramiento en competencias directivas ..	109
4.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA INGENIEROS POTENCIALES LÍDERES DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL.....	114
CAPÍTULO V	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
5.1 CONCLUSIONES	124
5.2 RECOMENDACIONES.....	126
CAPÍTULO VI	128
PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL – PDVSA. ESTADO MONAGAS.....	128
6.1 PRESENTACIÓN	128
6.2 OBJETIVOS.....	129
6.2.1 Objetivo general	129
6.3 BASES LEGALES	130
6.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN	130
6.5 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL CAPITAL HUMANO	131
6.5.1 Estrategias de capacitación por competencias directivas para potenciales líderes	132
6.5.2 Estrategias de capacitación por competencias directivas para personal supervisorios.	132
6.6 PLAN DE ACCIÓN	133
6.7 PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.....	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS.....	140
HOJAS METADATOS	154

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Conceptualización de las variables	69
Cuadro 2. Operacionalización de las variables	71
Cuadro 3. Población	75
Cuadro 4. Cronograma de actividades	79
Cuadro 5. Plan de capacitación por competencias directivas para personal potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial	133
Cuadro 6. Plan de capacitación por competencias directivas para personal supervisorios de la Gerencia de Yacimientos División Furrial	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Yacimientos 68

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al sexo.	86
Gráfico 2. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al nivel educativo.	89
Gráfico 3. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función a la antigüedad en la industria.	91
Gráfico 4. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al tiempo en el cargo.	92
Gráfico 5. Distribución porcentual respecto al reclutamiento de personal objeto de estudio de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	94
Gráfico 6. Distribución porcentual respecto a la selección de personal objeto de estudio de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	96
Gráfico 7. Distribución porcentual respecto a la descripción de puestos en la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	99
Gráfico 8. Distribución porcentual respecto a los perfiles de cargos en la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	102
Gráfico 9. Distribución porcentual según al plan de carrera respecto a las competencias la Gerencia de Yacimientos División Furrial	105
Gráfico 10. Distribución porcentual según el plan de carrera de acuerdo a las competencias genéricas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	107
Gráfico 11. Distribución porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en inducción para competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial	110
Gráfico 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en competencias de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	111
Gráfico 13. Distribución porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en formación gerencial de la Gerencia de Yacimientos División Furrial	113
Gráfico 14. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	116
Gráfico 15. Distribución porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	117

Gráfico 16. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	119
Gráfico 17. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	120
Grafico 18. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al sexo.....	86
Tabla 2. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al nivel educativo.	88
Tabla 3. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función a la antigüedad en la industria.....	90
Tabla 4. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al tiempo en el cargo.	92
Tabla 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al reclutamiento de personal que conforma la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	93
Tabla 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la selección de personal que conforma la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	96
Tabla 7. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la descripción de puestos en la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	99
Tabla 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a los perfiles de cargos en la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	101
Tabla 9. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual según al plan de carrera respecto a las competencias la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	104
Tabla 10. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual según el plan de carrera según las competencias genéricas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.	106
Tabla 11. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en inducción para competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	109
Tabla 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en competencias de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	111
Tabla 13. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en formación gerencial de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	112

Tabla 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	115
Tabla 15. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	117
Tabla 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basado en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	118
Tabla 17. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias Directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	120
Tabla 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.....	121



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO MONAGAS**

**PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN
POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS DE LA GERENCIA DE
YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL – PDVSA ESTADO MONAGAS**

**Autora: Albanellys Ruiz
Tutor: MSc. Betsy Betancourt
Fecha: Mayo 2017**

RESUMEN

La gerencia no es simplemente un campo del conocimiento, sino de acción humana que exige un “saber-hacer”. La gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece un estilo de dirección en que cada persona debe aportar sus mejores aptitudes profesionales. Las empresas que gestionen correctamente su capital humano se beneficiarán de una ventaja competitiva ya que el éxito se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Es por ello que el presente estudio tuvo como propósito principal elaborar un plan de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para directivos de la Gerencia de Yacimientos División Furrial – PDVSA Estado Monagas. El estudio se apoyó en la metodología descriptiva de campo, la población y muestra estuvo conformada por veintiuno (21) informantes. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario tipo Likert contentivo de sesenta (60) ítems. Se pudo concluir que se aplicaron técnicas que ayudó a evaluar las competencias, habilidades, actitudes y destrezas necesarias del personal a ocupar los puestos, no recibieron la inducción respecto al puesto y las funciones, no se conoce el plan de carrera, lo que impacta de forma negativa al momento de planificar un plan de adiestramiento. No obstante, han ido desarrollado habilidades, actitudes que certifica un mejor desempeño. En tal sentido se hace necesaria la puesta en marcha del programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para directivos con el propósito de proporcionar la capacitación por competencias directivas dirigidas a líderes y potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial y fortalecer las competencias directivas.

Palabras claves: Gestión de Competencias, Desarrollo Gerencial, Competencias Directivas.

INTRODUCCIÓN

A nivel económico y social la industria principal del país, es la de Petróleos de Venezuela, siendo esta la que representa actualmente un alto porcentaje de la productividad en los diversos renglones en que esta industria se extiende, es por ello que es esencial revisar su funcionamiento como organización en las dependencias que hacen posible que fluyan los procesos gerenciales de la manera más cónsona con los intereses de la nación.

Es altamente notable, que las organizaciones impulsen nuevos enfoques, en la actualidad, lo cual tiene que ver con sus directrices debido a la compleja globalización y entorno competitivo en el que desenvuelven. Además, la nueva estrategia corporativa exige que los líderes cambien su visión del mundo y se replanteen nuevas alternativas en la toma de decisiones; es por ello que en este estudio se proyecta como intencionalidad la idea de que se le otorgue una valoración relevante a la preparación permanente supervisora de los trabajadores y trabajadoras, potenciales líderes, que conforma la Gerencia de Yacimientos División Furrrial.

La Gestión del Capital Humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el capital individual, a través de estrategias de formación en Capital Institucional. Cada vez son más importantes las habilidades que permiten a los gerentes relacionarse con otras personas, tales como inteligencia emocional, liderazgo, destrezas para trabajar en equipo, coaching gerencial, entre otras. Los líderes visibles, individualistas, están siendo sustituidos por

líderes capaces de manejar problemas complejos, en los que el capital humano y la gerencia del conocimiento exigen mejores relaciones personales y en gestión de dirección.

Estas tendencias innovadoras en las instituciones exigen modificaciones en la ejecución de sus funciones para lograr una gerencia integralmente eficaz, de allí la propuesta de redireccionar el programa de desarrollo gerencial para los ingenieros adscrito a la gerencia de yacimientos en función de las perspectivas gerenciales, ir en busca de nuevas ideas para la transformación de los procesos que permitan el mayor aprovechamiento del talento humano en las diversa áreas que le corresponda desempeñarse.

Es primordial indicar que el tema central de la investigación está enmarcado en la capacitación y formación de personal en gestión por competencias gerenciales, para ello se hace uso de las principales teorías y enfoques en la materia. Ante esta implicación, la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I. El problema; compuesto por el planteamiento del problema, los objetivos: general y específicos, justificación, delimitación y alcance de la investigación.

Capítulo II. Marco teórico; referido a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, fundamentos legales, bases institucionales y el sistema de variables.

Capítulo III. Marco metodológico; donde se identifican el tipo, diseño y modalidad de la investigación; también, la población de estudio, las técnicas de investigación social, con el respectivo instrumento de recolección de

información, la validez del instrumento, el procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV. Resultados y análisis; contiene la exposición de los datos obtenidos, el procesamiento en tablas y gráficos; además, el posterior análisis de la información cuantitativa y cualitativa, que responden a los objetivos de la investigación

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones: resultan del diagnóstico alcanzado.

Capítulo VI. Conformación de la presentación del Programa de Desarrollo Gerencial Basado en Gestión por Competencias para Directivos de la Gerencia de Yacimientos División Furrial – PDVSA. Estado Monagas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, en la humanidad se observan importantes transformaciones en lo social, político y cultural, que reflejan la incorporación de novedosos modelos dentro de un mundo sin fronteras dominado por la globalización del conocimiento, en sus inicios se conoció como “la era de la informática”, hoy se le conoce como “la era del conocimiento”; por ello en la actualidad, la teoría económica de la empresa resalta para la formulación de estrategias de éxito que se debe basar en el conocimiento, más que en la gestión de los activos tangibles de la empresa.

Por lo tanto, el conocimiento y su colocación entre los diversos elementos que ajustan el régimen económico mundial, es el componente clave para la generación de riqueza. Desde esta implicación, las organizaciones demandan cambios, de acuerdo a la rapidez como surgen, compiten y desaparecen los enfoques que las sustentan y llevan a la imperiosa necesidad de tramitar de forma muy distinta sus procesos de acuerdo como ha venido ocurriendo décadas atrás. En consecuencia, la necesidad de innovar de forma más rápida, es lo que se conoce como el saber, el cual es un mecanismo importante del conocimiento; no obstante, emplear adecuadamente lo que se sabe en la gestión es lo más complejo, de allí diversas organizaciones no pueden dar el valor real que tienen sus empleados, en función al mercado competitivo del conocimiento.

El conocimiento como capital intelectual y principal fuente de riqueza de las organizaciones, es muy lógico que se considere su eficiencia, por ello la importancia de la propiedad intelectual, la experiencia acumulada, los valores y creencias arraigadas, las prácticas administrativas, las tecnologías propias, entre otras, que desencadena en lo que Peter Senge denomina organizaciones inteligentes; así pues la capacidad de identificar, medir, auditar, renovar y gestionar para que en definitiva el capital intelectual forme parte ó se represente eficazmente en los estados financieros de una entidad; ya que este es un factor determinante en el éxito de las organizaciones actuales.

En torno a esta perspectiva, Edvinsson y Malone (2004), establecieron que entre los componentes del Capital Intelectual se ubica al Capital Humano, que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias y destrezas de las personas que componen las organizaciones, así como también debe incluir igualmente la creatividad e inventiva de la organización (p.16). Por lo tanto, hoy más que nunca las organizaciones demandan el valor del Capital Humano, que se ha convertido en un especial beneficio para la economía, con énfasis en el conocimiento como el recurso más importante, seguido de la información, la propiedad intelectual, experiencia y otros factores que pueden ser utilizados en la obtención de la riqueza por medio de las diferentes habilidades de las personas.

Ante este enfoque, aumenta cada vez más las expectativas del aprendizaje y el saber, particularmente, las condiciones de formación y desarrollo de los empleados como especialistas dentro la organización con la finalidad de ser competitivos, es decir, estar a la vanguardia para sobresalir, rivalizar y superar cualquier dificultad. Por ello, es necesario que las

organizaciones perfilen y apliquen planes de formación y desarrollo para su capital humano; que faciliten adquirir un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas para el progreso óptimo y eficiente de las tareas que de acuerdo al cargo debe realizar para favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende la utilidad.

Las empresas que gestionen correctamente su capital humano se beneficiarán de una ventaja competitiva para mantenerse en este milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las capacidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

Ante esta perspectiva, el enfoque de las competencias no es nuevo, la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que le da prioridad al factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores aptitudes profesionales a la empresa. Este enfoque, se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, capital humano, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que pueda implantarse el enfoque de gestión por competencia en una organización, se requiere de una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de las metas y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario

conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

Ejercer con autonomía y liderazgo las funciones inherentes al área de desempeño laboral, es el norte o deber ser en toda organización, con la clara intención de optimizar los procesos gerenciales a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. El otorgar el carácter de relevancia a la direccionalidad en las actividades que se emprenden implica conocer las funciones y naturaleza de la estructura organizativa; es de reconocer, que toda organización contempla el desarrollo de programas de adiestramientos de modo que garantice un personal con proyección de líder, que promueva la actualización permanente del talento humano; es decir, la organización debe privilegiar el conocimiento, las habilidades como elementos fundamentales para el buen desempeño de las funciones de su personal.

Por tal motivo el caso que se estudia, invita a realizar esta revisión en la Gerencia de Yacimientos División Furrial, por cuanto es sensible revisar cada proceso y a partir de la jerarquización de los mismos, analizar la noción de gerente, siendo este cargo el que define y determina el cumplimiento de la visión y misión que tiene la dependencia. En función a lo anterior, se debe capacitar al personal con cargo gerencial, ya que el Gerente al que se aspira hoy mantiene y construye el capital humano de la organización. El Gerente debe concentrarse en crear las condiciones para que otros participen, se comprometan y se identifiquen con la misión de la organización.

En particular, el desarrollo de esta investigación se ubica en el contexto de la Gerencia de Yacimientos División Furrial y la dinámica de esta instancia refleja constantes variaciones en la estructura organizacional; y como consecuencia inmediata genera cambios en los líderes de la organización,

esto se concreta en situaciones de cargos acéfalos en niveles de supervisión, tales circunstancias han generado que se asuman reemplazos en estos cargos de manera accidentada sin la preparación adecuada en las diferentes funciones administrativas a reemplazos en estos cargos de manera.

La Gerencia de Yacimientos División Furrial, tiene por misión la explotación petrolera en el Norte del Estado Monagas específicamente en los campos Orocual, El Furrial y Jusepín, de manera segura, cuidado el ambiente, en línea con los objetivos establecidos por PDVSA. En consecuencia plantearse cuáles son los elementos básicos que expresan un desenvolvimiento profesional de la Gerencia de Yacimientos, hace reflexionar e implica revisar aspectos puntuales que tienen que ver con el manejo de un programa administrativo donde se describe a cada uno de los profesionales adscritos a esta unidad, así como, un pleno manejo de la planificación y desarrollo de la instancia de acuerdo a los recursos y planes operativos que dinamizan el proceso hacia la optimización de las actividades que en este ámbito se ejecutan.

Haciendo un análisis retrospectivo, a lo largo del desenvolvimiento profesional inicialmente se consideraba un entrenamiento de 80 horas al año, considerando sólo la parte técnica; hoy en día la Gerencia de Yacimientos División Furrial ha sido afectado por continuos cambios en lo que se refiere al diseño estructural, por lo que ha llevado al personal con mayor tiempo en la industria (Promedio 10 años) a ocupar cargos con mayores exigencias, de altos niveles de compromisos para alcanzar metas planteadas; dejando un poco de lado el plan de carrera del personal que lo conforma.

De lo anterior se desprende que, la condición presente en los reemplazos de los cargos de alta jerarquía, exige un personal formado desde el punto de vista técnico, administrativo, personal, social, legal, de allí la necesidad de elaborar programas de adiestramiento que le permitan desarrollar, formar y actualizar al personal en los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes a cargos Supervisorios.

Dentro de los principales ejes problematizadores que se asocian al desarrollo gerencial basados en las competencias de los ingenieros que laboran en la Gerencia de Yacimientos División Furrial se tienen:

- ✓ La formación y capacitación de los ingenieros entre 5 y 8 años de servicios no cuentan con el debido conocimiento, habilidades y destrezas para el manejo efectivo de situaciones y toma de decisiones, esto por baja asistencia a adiestramientos donde no se ve reforzada el rol de líder.
- ✓ Los constantes cambios de estructuras, cambios del personal con otros enfoques generan resistencia al cambio; trayendo como consecuencia retrasos de trabajo durante el periodo de adaptación.
- ✓ En lo psicosocial encontramos personal desmotivado donde no quiere asumir roles Supervisorios y bajo compromiso para el cumplimiento de metas, causando bajo valor agregado y poca innovación.

Ahora bien, en toda área laboral es importante que las empresas cuenten con programas de formación en el área gerencial para un eficaz

desenvolvimiento directivo; basado en este interés surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuáles fueron las condiciones que privaron en la selección y reclutamiento de ingenieros que conforman la gerencia de yacimientos?

¿Cuál es el plan de desarrollo de carrera respecto al perfil de cargo en la Gerencia de Yacimientos?

¿Cuáles programas para formación y capacitación se han aplicado respecto al plan de carrera para los ingenieros que conforman la Gerencia de Yacimientos?

¿Cuáles son los requerimientos de formación en gestión por competencias directivas del personal de ingeniería, potenciales líderes que permita elaborar un programa de desarrollo gerencial?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias directivas para ingenieros potenciales líderes pertenecientes a la Gerencia de Yacimientos División Furrrial.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir el proceso de reclutamiento y selección de los ingenieros objeto de estudio de la Gerencia de Yacimientos División Furrrial.

- ✓ Examinar el plan de desarrollo de carrera actual respecto a los perfiles de cargo de los ingenieros en estudio.
- ✓ Identificar la capacitación y adiestramiento en competencias directivas recibida de acuerdo al plan de desarrollo de carrera de los ingenieros.
- ✓ Elaborar programa de formación y capacitación gerencial basado en gestión por competencias directivas para ingenieros potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Ante los constantes cambios de estructuras y líderes en la Gerencia de Yacimientos División Furrial, cada día se presenta la necesidad de reforzar su personal en el área administrativa y lograr un mejor desempeño, además, es imprescindible conocer las metas de la gerencia; y para contrarrestar esta problemática se debe dar paso a la planeación de los recursos y aplicación de diferentes técnicas que puedan ser usadas durante su gestión; con la intención de lograr que el personal con el pasar de los años pueda tener la habilidad para comunicar e interactuar con diferentes grupos de personas e integrarse y coordinar equipos, adecuarse a diferentes estilos y tipos de aprendizajes y adicionalmente, el personal pueda identificarse y cumplir con los compromisos adquiridos, de este modo puede garantizarse de manera adecuada las funciones administrativas al momento que surja la necesidad de algún cambio en la estructura organizacional.

Basándonos en el ejercicio de la responsabilidad del liderazgo, para tomar decisiones dentro de la gerencia, debemos cumplir con un plan de carrera que permita fortalecer el aprendizaje una vez que tenga conocimiento de la parte técnica con adiestramientos, experiencia laboral; también pueda

planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar resultados; de este modo podrán ser ingenieros integrales capaces de ocupar puestos supervisorios y/o gerenciales. El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que el capital humano particularmente es fundamental en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarlas a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

Por esta razón, la finalidad del presente trabajo de investigación es redimensionar el programa de desarrollo gerencial para los ingenieros que integran la Gerencia de Yacimientos División Furrial, donde los futuros líderes estén en la capacidad de aplicar la teoría y técnicas de acuerdo al rol para mejorar la gestión de la organización, que sirva como herramienta para el desarrollo de personas de acuerdo a las potencialidades y capacidades que requiere a Gerencia en búsqueda de contar con capital humano preparado para ejercer mayor dirección según como estén dimensionados los nuevos retos organizacionales.

A través de esta investigación se ponen en práctica los elementos teóricos desarrollos por los autores que fundamentan el estudio son Brooking, A. (1997), que analiza todos los aspectos relacionados a Capital Humano, Viñas, R. (1999), en relación a la capacitación y desarrollo del individuo y Dalziel, Cubeiro, y Fernández, G. (1996), quién se refiere a las competencias que debe poseer un individuo para desempeñar cargos gerenciales.

En lo práctico, un plan de adiestramiento acorde con las competencias que requiera los ingenieros potenciales líderes permitirá que estos obtengan conocimientos y puedan ponerlos al servicio de la gerencia, así como cualquier otra de las gerencias que los requieran; de esta manera; se obtendrá la capacidad de dirigir y tener liderazgo para motivar, comunicar, tomar decisiones, entre otros aspectos lograr un buen rendimiento de sus funciones, además alcanzar una mejor evaluación de desempeño impactando positivamente la productividad y efectividad empresarial.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación está enmarcada en los enfoques de capacitación y gestión por competencias en este caso para los Ingenieros potenciales directivos, estado Monagas. En lo espacial la investigación se realiza en la Gerencia de Yacimientos División Furrial ubicada en la Avenida Alirio Ugarte Pelayo, Edificio sede PDVSA Maturín; en lo temporal el estudio cumple un periodo comprendido de enero a mayo de 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión basada en criterios de productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, compromiso y participación individual y colectiva han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

El gerente construye los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permitan dilucidar las fortalezas (talentos o potencialidades) y las debilidades (deficiencias y dificultades) tanto propias como de sus colaboradores; de igual modo direcciona las transformaciones. Son indisolubles los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento.

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

En este capítulo se expone el punto de vista teórico de la investigación que hace referencia básicamente al término de gestión por competencias, desarrollo y capacitación de personas, pensamientos administrativos, se muestran algunos estudios previos realizados, las bases teóricas válidos para enmarcar las variables e indicadores del problema ya que hacen referencia con ciertos aspectos a desarrollar, se señalan las bases legales, institucionales y la conceptualización de las variables.

Se hizo referencia sobre algunos tópicos de competencias, gestión gerencial, reclutamiento y selección, perfiles de cargo, plan de carrera, formación y capacitación, gerencia, procesos administrativos, desempeño laboral, se mostrarán unas definiciones sencillas que están enmarcadas a lo largo de la investigación. Se hará referencia a los aportes de Frederick Taylor y Henri Fayol con sus aportes de la teoría administrativa.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Enfocado desde investigaciones anteriores, a continuación, se describen algunos estudios relacionados con respecto a la formación y visión gerencial; como es el caso de Ortega, F. (2016). “La formación empresarial de la juventud peruana, Ingeniería Industrial”, Lima, Revista Ulima, una población de estudio de 400 mil jóvenes que se encuentran desempleados y concluye lo siguiente: los jóvenes deben forjar su futuro a través de la generación de su propio empleo y necesitan desarrollar sus habilidades empresariales, siendo las más importantes la de identificar las oportunidades que se les presenta, la forma de plasmarlas en ideas exitosas y, finalmente, la adquisición de una buena capacidad de liderazgo. El trabajo tiene gran vinculación con el estudio por cuanto servirá de apoyo teórico en lo que refiere a las habilidades básicas que están orientado al desarrollo máximo de estas aptitudes sin importar la profesión u oficio debido a que las destrezas gerenciales y administrativas se irán adquiriendo según el giro del negocio que realicen.

Cedeño, N. (2016). Presentó el trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, titulado: Plan de Capacitación por Gestión de Competencias del Capital Humano

Administrativo de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Maturín. Esta investigación tuvo como propósito principal elaborar un plan de capacitación para el Capital Humano Administrativo de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Maturín. El estudio se apoyó en la metodología descriptiva de campo, la población y muestra estuvo conformada por veintisiete (27) informantes, empleados de la dependencia de Recursos Humanos de la referida institución. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta. Se pudo concluir que la mayoría del personal adscrito a la Dirección de RRHH de la Alcaldía del Municipio Maturín, expresó que el proceso de reclutamiento y selección no es efectuado por medios formales, además conciben el proceso de capacitación como una experiencia deficiente al no atenderse generalmente las áreas que demandan la ocupación del cargo que se ocupa, igualmente se detectó que los niveles de competencias genéricas están por debajo de un nivel adecuado de desempeño. En tal sentido se hace necesaria la puesta en marcha de planes de capacitación que conlleve a la adaptación y complementación de los conocimientos de las personas.

Sandoval F. y Pernaletе, D. (2015) en la revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial CIDE, Universidad de los Andes; publicaron el trabajo referido a “Modelo de Gestión de Perfiles de Cargos por Competencia Bajo un Enfoque Ontológico: se presenta un modelo de gestión fundamentado en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y los perfiles de cargos que estructura el proceso en cuatro actividades: 1) Identificación, 2) evaluación, 3) planeamiento y desarrollo de la carrera profesional, y 4) evaluación de desempeño. Promueve la revisión continua para la toma de decisiones y media entre los sub-sistemas de planificación estratégica y talento humano. Los autores concluyen lo siguiente: con el modelo de gestión de perfiles de cargos se establece la posibilidad de definir

perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización que favorecerán la productividad de cada empleado. También facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas. Desde esta perspectiva, la propuesta planteada por los autores se puede tomar como ejemplo para la investigación, pues allí hacen referencia a un diseño de un módulo para el control de la capacitación para el desarrollo considerando los requerimientos de los usuarios finales (empleados, supervisores, directores, entre otros).

Lazo C. y Platero, R. (2015) presentan trabajo de grado para optar al título de Licenciada (o) en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, titulado: Diseño de un plan administrativo para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental: Asociación intersectorial para el desarrollo económico y el progreso social (CIDEP). El diseño no experimental (no se manipularon las variables en estudio). El estudio propuso la elaboración del Manual de descripción y análisis de puestos, el diseño del manual de selección e inducción, los cuales servirán como herramientas para orientar los procesos relacionados a la administración del personal que labora en CIDEP. El estudio tiene gran vinculación con el presente estudio por cuanto servirá de apoyo teórico y metodológico en lo que refiere al reclutamiento de personal, descripción de puestos, capacitación y a su vez la elaboración de un plan de desarrollo del capital humano.

Silva, S. (2015). Presenta un ensayo de la Universidad Bio-Bio, Brasil, titulado: “La formación por competencias y su impacto esperado en la productividad de la Universidad y en la gestión de la empresa. Horizontes Empresariales”. Numerosos artículos destacan los beneficios del modelo de “Formación por Competencias”, al mismo tiempo que un creciente número de

universidades y empresas en el mundo tratan de introducir este modelo en la enseñanza universitaria y en la capacitación empresarial, respectivamente. En este trabajo abrió un espacio de discusión sobre el tema, proponiendo un método y un instrumento que tienen como objetivo facilitar la aplicación del modelo y la evaluación de su impacto en la productividad de las universidades y las empresas.

2.2 BASES TEÓRICAS

En este punto, se desarrollaron aspectos importantes para la investigación, teorías relacionadas a la temática estudiada; para ello se realizó una selección de aspectos relacionados con las variables medulares de la investigación. El objetivo fundamental es destacar la importancia de la formación del capital humano para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades, teniendo en cuenta las definiciones conceptuales respecto a la formación y desarrollo y las propuestas de enfoques y procedimientos para su gestión.

El término competencia en el idioma español tiene diferentes acepciones, producto que la misma palabra se origina en verbos diferentes: competir y competir o ser competente. Para ser competitivos tenemos que ser competentes lo que sería igual que para ser competitivos debemos implementar Gestión por competencias. Donde la definición del término competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

El término competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad, salvando las carencias del enfoque tradicional basado en la inteligencia cognitiva, tal como lo denomina (Goleman, 1999), referenciando el entonces utilizado coeficiente de inteligencia (CI), en la explicación de un desempeño laboral superior. Así, existe alto consenso entre académicos en que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Cuesta, 2005; Fleury y Fleury, 2005; Grant, 2002; Morales, 2006; Spencer y Spencer, 1993).

Los antecedentes de sus estudios se remontan a la década de 1960 en las investigaciones de D. McClelland de la Universidad de Harvard, quien atribuyó el éxito de individuos en su trabajo, más a características propias de la persona, a sus competencias, que, a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados como principales factores de selección. Lo anterior lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (McClelland, 1973). Es así que surge la gestión de competencias en el marco de la gestión de los recursos humanos, y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos (Cuesta, 2005).

2.2.1 Gestión por competencias

En su contexto histórico, de acuerdo a Cejas y Acosta (2013), el concepto de gestión por competencias emergió en los años ochenta, especialmente en algunos países industrializados, sobre todo en aquéllos donde se reflejaban mayores problemas para relacionarse el sistema educativo con el productivo, lo que originó la búsqueda de respuestas ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra que se requería en aquel entonces.

De acuerdo a los referidos autores, el problema entonces no solo se refería a los aspectos cuantitativos, sino también cualitativos en el marco de una situación en donde los sistemas dominantes de formación ya no daban respuesta a los cambios que propiciaba el entorno, y menos aún a la adaptación a los nuevos signos que avizoraban los tiempos de cambios. La respuesta entonces, se orientaba a la concepción de competencia laboral, cuya perspectiva era vislumbrada para ese entonces desde un enfoque integral de formación, conectando el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación y de la formación (Ob. Cit.p.192).

Desde una perspectiva conductual. (Mc Clelland, 1973). Se refiere a conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, puesto o rol de forma efectiva. (Kolb, Lublin, Spoth y Baker, 1986); En una combinación de conocimientos, habilidades y conductas (North, 1993; Olabarrieta, 1998 y Mertens, 2002).

Sin embargo, la gestión de competencias ocupa un lugar fundamental en la sociedad del conocimiento, pues las exigencias en el trabajo cada día ponen de manifiesto las exigencias de un mejor talento humano, el

mejoramiento en la competitividad, por parte de los actores que convergen en el mundo laboral. Ante esta implicación, la gestión por competencias es una herramienta que permite identificar los conocimientos, capacidades, actitudes y competencias de los trabajadores en correspondencia a las necesidades de la organización, logrando con ello el desarrollo y mejoramiento profesional del capital humano, lo cual permite alcanzar los objetivos de la organización.

García (2014), afirma que la gestión por competencias significa identificar cuáles son los talentos requeridos en los diferentes puestos de la organización, para entonces proceder a captar, formar, evaluar, remunerar, es decir, orientar las potenciales humanas que están comprometidas en una organización (p.55).

Por su parte Alles (2007), establece que los pasos necesarios para implementar un modelo de gestión por competencias son:

- ✓ Definir visión y misión.
- ✓ Definición de competencias por la máxima conducción de la empresa.
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✓ Validación de las competencias.
- ✓ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (p.33).

En su contexto histórico, de acuerdo a Cejas y Acosta (2013), el concepto de gestión por competencias emergió en los años ochenta, especialmente en algunos países industrializados, sobre todo en aquéllos

donde se reflejaban mayores problemas para relacionarse el sistema educativo con el productivo, lo que originó la búsqueda de respuestas ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra que se requería en aquel entonces.

De acuerdo a los referidos autores, el problema entonces no solo se refería a los aspectos cuantitativos, sino también cualitativos en el marco de una situación en donde los sistemas dominantes de formación ya no daban respuesta a los cambios que propiciaba el entorno, y menos aún a la adaptación a los nuevos signos que avizoraban los tiempos de cambios. La respuesta entonces, se orientaba a la concepción de competencia laboral, cuya perspectiva era vislumbrada para ese entonces desde un enfoque integral de formación, conectando el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación y de la formación (p.192).

G. Hamel y C. K Prahalad (1995) realizan un análisis de mayor amplitud, sus aportes renovadores de la gestión de competencia residen en la introducción de la noción de “propósito estratégico”, con una visión de futuro anclada en la realidad, dentro de la estrategia empresarial. Introducen la necesidad de identificar “competencias esenciales” como “aquellas habilidades que captura lo que la organización sabe hacer en verdad bien y que no es fácil de imitar”.

Se trata pues de un elemento que nos permita integrar en un mismo concepto, el saber, el poder y el querer, si estos tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configura las competencias será necesario poder, no sólo definirlas, sino también como observarlas y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas. En este sentido, resulta importante destacar el papel relevante que

juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos se hacen “visibles” las competencias en las personas y permiten establecer distintos niveles de desempeño.

2.2.1.1 Las teorías de competencias

De acuerdo con Malvezzi (2002), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias.

La explicación clásica que se basa en las habilidades. Las competencias se entienden como recursos personales relacionados al desempeño. Esta posición representa el pensamiento de la psicología social clásica, desde la cual se plantea la identificación de los recursos que posibilitarían el desempeño y se diseñan categorías predeterminadas que relacionan recursos con desempeños.

La aproximación etnometodológica. Las competencias se entienden como estructuras formadas por los recursos personales; en este caso, la estructura es la causa del desempeño. La metáfora del “proceso sináptico” es una buena representación de este modelo; por ello, la acción consiste en producir este proceso a partir de la interrelación y configuración de los recursos necesarios para lograr la estructura.

La teoría de las estructuras sociales. Las competencias consisten en estructuras formadas por condiciones concretas del individuo y del entorno. Esta teoría plantea la determinación del entorno para el desarrollo de las competencias; así mismo, señala que la competencia no necesariamente es la misma si se presenta o desarrolla en diversos contextos.

La perspectiva socio-histórica. Plantea una valoración del proceso dialéctico-histórico al señalar que las condiciones de un momento determinado constituyen las competencias para el momento siguiente.

2.2.1.2 Epistemología de la gestión por competencia

Existen diferentes posiciones y puntos de vista para presentar los enfoques epistemológicos sobre las competencias, en este sentido; sin nombrar los enfoques por escuelas, los más conocidos son el psicológico, el educativo, el funcionalista, el conductista y el constructivista. Dentro de los autores que recientemente han trabajado en este campo de estudios se tienen Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996), y Gonzci (1996), citados por Sandoval y otros (2014):

- ✓ Enfoque Funcionalista: establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Las competencias dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su trabajo, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Su fundamento epistemológico es el funcionalismo.
- ✓ Enfoque Conductista: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. Su fundamento epistemológico es empírico-analítico Neo Positivista y enfatiza en comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

- ✓ **Enfoque Constructivista:** Da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construye la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización, este enfoque enfatiza asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional. El fundamento epistemológico es el constructivismo (p.8).

2.2.1.3 Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional. El concepto de competencia para directivos asumido, no se equipara a la relación competencia competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con otros e n la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad.

2.2.1.4 Competencias de gestión

Las competencias gerenciales estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al

cliente y la red de relaciones efectivas, entre otras. Las competencias gerenciales estratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.

A las competencias gerenciales; diferentes autores le agregan unas de carácter propiamente empresarial, que denominan de eficacia personal e incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno tales como proactividad: iniciativa, autonomía personal, autogobierno: gestión personal del tiempo y del estrés, concentración y autocontrol y desarrollo personal: auto-crítica, autoconocimiento. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para el proceso de dirección, potenciando las estratégicas e intratéticas. (Cardona y Chinchilla, 1988; Cardona y García, 1999).

Se puede observar la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas. Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias requeridas”, sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supracompetencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada organización, y que en su gran

mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la organización para su consumo. (Soltura, 2009).

Para la identificación de las competencias gerenciales se utiliza la clasificación de competencias que están asociadas a diferentes puestos laborales que son de interés, estos son: grupo directivo, emprendedores e innovadores y personal de contacto con los agentes del micro entorno, sustentado en las siguientes razones: son decisivos para el desempeño organizacional y el logro de las metas y objetivos estratégicos.

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional. De allí, el concepto de competencia para directivos asumido, no se equipara a la relación competencia competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con otros en la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad.

De acuerdo a lo establecido por Barroso (2009), las competencias de gestión implican la capacidad de desarrollar talentos para el logro de objetivos organizacionales en un tiempo específico, facilitando condiciones e instrumentos de consolidación de comportamientos productivos. Entre estas competencias se destacan:

- ✓ **Visión:** identificar temas estratégicos y oportunidades que deben ser aprovechadas por la organización. Comunicar claramente las vinculaciones entre estrategias de la organización y las metas de la unidad laboral. Genera y comunica una dirección organizacional amplia y comprometedora, transmite entusiasmo acerca de las posibilidades futuras en la organización.
- ✓ **Liderazgo:** implica la capacidad que una persona tiene de servir como modelo que otras personas quieren seguir. Es ser proactivo para desarrollar estrategias que conduzcan al logro de objetivos y metas. Establecer y mantener relaciones con un amplio espectro de personas, para entender necesidades y conseguir apoyo, anticipar y resolver conflictos, procurando soluciones adecuadas. Buscar el cambio y el mejoramiento de sus capacidades y logros en la organización, afrontar los desafíos y cambios de manera positiva.
- ✓ **Capacidad de gerencial del desempeño:** se refiere a la habilidad para delegar en forma adecuada la autoridad que corresponde en cuanto a la responsabilidad, rendición de cuentas y toma de decisiones, asegurarse que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas sean claras para cada uno de los miembros de la organización, además juzgar con exactitud la cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para lograr una tarea, monitoreando el progreso conforme a hitos y plazos.

La implantación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones es actualmente un factor que garantiza el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Se ve beneficiada fundamentalmente el área de recursos humanos en las políticas de selección del personal, formación y desarrollo, evaluación de su desempeño y estimulación. Dentro del proceso de gestión por competencias la fase inicial es la identificación de

éstas según el rol, cargo o papel que juegue la persona dentro de la organización. Para esto se usan varios métodos y técnicas que analizan y desmiembran la estructura de la organización en sus funciones y procesos claves. Cada organización define qué competencias son necesarias desarrollar en sus líderes.

2.2.1.5 Competencias del capital humano

Mc Clelland, a finales de los años noventa impulsó el estudio de las competencias en las personas y las diferentes alternativas para su desarrollo, en su estudio *Testing for Competences Rather Than Intelligence* (Las pruebas de competencia en lugar de Inteligencia) publicado en 1973, expresó que las organizaciones no solo deben considerar como potencial en sus trabajadores aspectos referentes a sus conocimientos y habilidades, sino aquellos que también pueden asegurar o predecir su desempeño laboral satisfactorio, haciendo referencia con ello a los sentimientos, valores, creencias, actitudes y comportamientos.

Para la década de los ochenta Boyatzis, se centró en encontrar un modelo genérico de competencia laboral. El autor propuso definir las competencias como las características de un individuo que guardan relación causal con el desempeño superior o efectivo de un puesto. Bajo esta percepción las competencias pueden agruparse en cinco grupos: los motivos, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su entorno.

Para Spencer y Spencer, citado por Alles (2006), definen el término competencia como la característica que subyace en el individuo y está

causalmente relacionada con un estándar de efectividad o un performance superior en un trabajo o situación (p.78).

Asimismo, los citados autores, clasifican las competencias en:

Competencias de logro y acción:

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio:

- ✓ Entendimiento interpersonal.
- ✓ Orientación al cliente.

Competencias de influencia:

- ✓ Influencia e impacto.
- ✓ Construcciones de relaciones.
- ✓ Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales:

- ✓ Desarrollo de personas.

- ✓ Dirección de personas.
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación.
- ✓ Liderazgo.

Competencias cognoscitivas:

- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Razonamiento conceptual.
- ✓ Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal:

- ✓ Autocontrol.
- ✓ Confianza en sí mismo.
- ✓ Comportamiento ante los fracasos.
- ✓ Flexibilidad. (Alles 2007, p.27).

En el criterio de Coulter y Stephen (2005), la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto de trabajo ocupado en la organización, lo cual permite saber quién hace algo bien o mal a través de un criterio específico o estándar.

Es por ello que las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior para poder determinar su lugar en el mundo

empresarial, particularmente las de empresas aseguradoras no escapan a esta realidad de ir a la vanguardia de este proceso dinamizador.

En tal sentido, las organizaciones requieren de gerentes competentes, con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles, 2006).

Para Jones y George (2010), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos, así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que estas son variadas, por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

De acuerdo a los autores citados, las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras y ello las hace más eficaces en el ejercicio cotidiano de su profesión, considerando sus aptitudes, rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos en su ciclo de vida profesional, lo cual se encuentra asociado con su desempeño laboral.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

2.2.1.6 Reclutamiento y selección del capital humano

Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida.

Actualmente las organizaciones han sufrido importantes cambios que ha conllevado a que las empresas se enfoquen en ser más productivas, competitivas y eficientes para así satisfacer las necesidades de sus clientes y de la misma empresa. Por lo que es necesario disponer del capital humano idóneo que responda a las exigencias que estos cambios demandan, es así como el reclutamiento y selección del personal deber ser considerado como un proceso fundamental en el crecimiento de las organizaciones. Chiavenato 2009 afirma que el reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entren las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización (p.24).

Ahora bien, una vez que se hace la evaluación de todos los candidatos postulados, se pasa al proceso de selección, donde se elige el aspirante más idóneo que permite cubrir con las exigencias del puesto vacante. La selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita. Por lo tanto, el proceso de selección, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Ob. Cit.)

Lo expuesto anteriormente destaca la importancia que tiene el reclutamiento y selección como procesos claves para lograr captar el talento humano dotado de habilidades y competencias que le permitan realizar sus funciones de manera eficiente y así contribuir con crecimiento de la organización, por tanto, es necesario que estos procesos no sean tomados a la ligera si no que por el contrario se les consideren como actos fundamentales para el crecimiento y desarrollo de toda empresa. De allí, el proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca.

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales y otras utilizan procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo. Por tanto, existen dos posiciones ante el proceso para incorporar a las personas: el enfoque tradicional y el moderno.

En el planteamiento tradicional, predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme, cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal y hace hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección.

En cuanto al enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, la acción va más allá de cada puesto e involucra a la

organización entera. Este modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agrega valor a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí, se persigue el cambio por medio de la creatividad y la innovación. Este modelo hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación.

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos (Ob. Cit. p.117). En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno, actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores. Funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona situados en otra área de actividad de la organización).

El reclutamiento externo, actúa en los candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal, se enfoca en la adquisición de

competencias externas para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en ese momento, debe abordar de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

Ambos reclutamientos, contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

Ventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- ✓ Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- ✓ Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- ✓ No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- ✓ Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- ✓ Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ✓ Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.

- ✓ Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- ✓ Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- ✓ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- ✓ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- ✓ Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ✓ Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- ✓ Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ✓ Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos.
- ✓ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas del Reclutamiento Externo

- ✓ Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.

- ✓ Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- ✓ Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- ✓ Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- ✓ Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

Si bien el objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica (los candidatos) para el proceso de selección, el de selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización. De ahí que, la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Es decir, consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno; busca, entre los diversos candidatos, quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. Si no existieran las diferencias individuales para aprender y trabajar la selección de personas sería innecesaria. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico como en el psicológico hacen que las personas se comporten de manera diferente, que

perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones.

Las personas difieren en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, su bagaje biológico, su inteligencia y aptitudes, potencial de desarrollo, aportación a la organización, entre otras. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino principalmente, un pronóstico futuro de esas variables; al respecto, Chiavenato (2008) refiere que la selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

- ✓ **Modelo de colocación:** Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
- ✓ **Modelo de selección:** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
- ✓ **Modelo de clasificación:** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado

con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

- ✓ **Modelo de valor agregado:** Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

2.2.1.7 Contratación e inducción del personal

Luego de realizar el proceso de selección y elegir el personal idóneo, se pasa a la contratación. En este proceso se compromete al personal seleccionado a ofrecer sus servicios a partir de normas y leyes establecidas, asimismo se debe informar las funciones que éste desempeñará, la remuneración que recibirá, y todos los aspectos necesarios para ocupar el

puesto. Ahora bien, una vez seleccionado y contratado el personal se debe capacitar para que pueda desempeñar de manera correcta el puesto que ocupará. Por tanto, se debe dar la inducción adecuada que permita a los nuevos trabajadores adaptarse lo más rápido posible, al mismo tiempo que permite disminuir el nerviosismo y tensión logrando así ser productivo en su trabajo.

Rivera (2012), afirma que la inducción “es el esfuerzo inicial de la organización para los nuevos colaboradores en donde les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Se incluye como propósito básico la explicación de la situación del trabajo, el departamento y la empresa, dando a conocer políticas y reglas de la empresa, entre otra información” (p.30).

Por tanto, el propósito fundamental de la inducción es ofrecer una debida orientación respecto al puesto y las funciones de la organización en general (organigrama, misión, visión, objetivos, filosofía), de tal manera que el nuevo empleado se integre sin inconvenientes al grupo de trabajo y la organización.

2.2.1.8 La carrera profesional

A lo largo de las carreras profesionales, los adultos enfrentan diferentes dilemas, puesto que se debe elegir un patrón, satisfacer a los supervisores, manejar el estrés en el trabajo, competir y obtener ascensos, así como decidir cuándo cambiar de empleo, equilibrar su vida laboral y personal.

Por fortuna muchas de estas circunstancias y problemas se pueden prevenir preparándonos para ellos por anticipado. Dentro de las primeras experiencias de la carrera que se enfrentan es el síndrome del potencial

desaprovechado o síndrome del choque con la realidad definido por Douglas Hall (1976), en Stoner y Freeman (1994) es la reacción de un individuo ante las diferencias entre sus muchas expectativas laborales y las frustrantes realidades diarias del lugar de trabajo. Esto es especialmente grave en jóvenes con maestrías y con buenas calificaciones; generalmente están acostumbrados a encontrarse con desafíos donde la retroalimentación es rápida y por ende sienten que sus habilidades y capacidades están siendo desaprovechadas. Un 75% de muestras de egresados de maestrías cambian de empleo al menos una vez cada 5 años. De acuerdo a estudios realizados por Schein (1968), en (Ob. Cit), aproximadamente cada 5 años la mayoría de las empresas pierden más de la mitad de los empleados. Por otro lado, Aram y Stoner (1972) en Ob. Cit. refieren un estudio de un grupo pequeño de egresados y concluyeron que la satisfacción y la continuidad laboral están relacionadas con el grado en que se integraban las expectativas iniciales con la realidad de su empleo.

Las organizaciones pudieran evitar estos inconvenientes si se presentara el empleo con detalle y a profundidad y si se explicara las capacidades y características personales que se requieren. Claro está que la impresión es que se forme el novato en la organización una vez contratado se irá refinando con el primer trabajo que se le asigne. Una buena ejecución de las actividades aumenta las expectativas de la organización de manera que a las personas se les asignan trabajos más difíciles e interesantes. Lo que reciben trabajos con pocos retos no desarrollan estándares altos ni obtienen tanto reconocimiento por su trabajo.

La influencia del primer supervisor en el desempeño del nuevo empleado también ha sido señalada por varios investigadores ya que representa las fortalezas y debilidades de la organización. Muchas

compañías a menudo dejan la supervisión de los recién empleados en manos de hombres y mujeres que no han sido capacitados y no son buenos administradores y otras empresas son conocidas por su disposición y capacidad para reclutar, formar y conservar a los nuevos empleados por medio de programas preparados con el objetivo de ayudar a que se integren los novatos.

Es de mucha importancia una capacitación especial, paciencia e intuición por parte de los que supervisan ya que lo más seguro es que los nuevos empleados comenten un número mayor de errores que el promedio y es posible que el supervisor se impacienta. También ocurre que un supervisor inseguro quiera ejercer el control sobre los novatos para evitar que comenten errores o evitar que se muestren muy eficientes lo que resulta que no puedan aprender de sus propios errores y no obtengan reconocimiento de sus éxitos.

Por último y no menos importante, las expectativas de los supervisores afectan las actitudes y el desempeño del nuevo empleado ya que éstos tienden a corresponder a dichas expectativas sin importar cuál sea su capacidad real.

➤ Formación de carrera

En primer lugar las carreras implicar trabajar en una organización, en segundo lugar el individuo tratará de ir ascendiendo en la organización adquiriendo mayor influencia e ingresos y lo tercero es que la última meta será dirigir la organización, sin embargo muchas personas no quieren llegar a ser presidente de sus organizaciones; de acuerdo a esto, existen cuatro patrones básicos con lo que la personas perciben sus carreras dentro de una

organización, según Driver, M y Schein (1978) son: lineal, constante, en espiral y transitorio.

- ✓ Carrera Lineal: Es donde el individuo escoge un campo, desarrolla un plan de avance y lo ejecuta.
- ✓ Carrera Estable: El individuo escoge un campo, pero, aunque prospera profesionalmente y financieramente no busca ascender en la jerarquía de la organización.
- ✓ Carrera Espiral: Los individuos motivados por el crecimiento personal, rinden lo bastante como para prosperar en posición y rango.
- ✓ Carrera transitoria: El individuo pasa de un puesto a otro sin seguir un patrón o avances aparentes. (Ob. Cit. p. 609-610)

Los auto conceptos de carrera comienzan a aparecer a principio de nuestra profesión, cuando pasamos por un periodo de descubrimiento mutuo en la organización y los nuevos empleados llegan a entender como concuerdan en la empresa y la aportación que hacen en ella. También llegan a entender cómo la empresa satisface sus necesidades, interactúa con ellos y les suministra retroalimentación. De allí que, el individuo necesita trabajar en la organización durante unos cuantos años para poder adquirir conocimientos exactos de lo que realmente quiere y donde puede encontrarlo. A partir de allí Schein concluyó que muchas personas están motivadas por 5 factores: Competencias técnicas y funcional, competencias administrativas, seguridad, creatividad y autonomía.

- Evolución de las carreras

- ✓ La atención en como los movimientos del individuo dentro de la organización afectan sus acciones y cómo se perciben es la idea central planteada por Schein (1978): La organización puede ser considerada con mayor utilidad como un cono y no como un triángulo jerárquico. El cono es representado por tres dimensiones que constituyen la forma en que una persona puede desplazarse por las partes de una organización. Estas dimensiones son las siguientes:
- ✓ Movimiento Vertical: Es un cambio jerárquico en el rango formal o nivel administrativo de una persona.
- ✓ Movimiento Radial: Es el movimiento hacia el núcleo central o círculo interno de la organización o una desviación de ellos; es decir, hacia o en sentido contrario a, “el centro” de poder medular de la organización.
- ✓ Movimiento Circular o Circunferencial: Es la transferencia a otra división, función o departamento a otro.

Cada tipo de movimiento supone cruzar los límites correspondientes. Los límites jerárquicos separan los niveles jerárquicos; los límites de inclusión separan los grupos situados más cerca del centro del poder y los que se hallan más lejos de él; y los límites circunferenciales separan una división o departamento de los otros. Este movimiento depende del grado en que se hayan socializado con los valores actitudes y estilo general del trabajo del departamento nuevo o la alianza de poder. En los movimientos circulares; la aceptación depende de los resultados de la preparación adquisición de habilidades nuevas y no de actitudes ni valores.

Una vez que se ha definido el modelo de competencias se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las

competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo. En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias.

Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

Para poner en marcha los planes de carrera y planes de sucesión se deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberían ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo a futuro.

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esa descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

2.2.1.9 Planes de carrera

Los planes de carrera son una herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos, enmarca en una dinámica que combina los objetivos individuales y colectivos, a partir del diseño de las rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización al cumplir unos requisitos definidos; estos favorecen la retención del personal clave, aseguran la continuidad gerencial, y posibilitan el desarrollo. Desde el punto de vista de la organización, los planes de carrera se pueden describir como el mapa de caminos que conecta los puestos de trabajo que se pueden encadenar dentro del ciclo de vida profesional de las personas en una determinada empresa.

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de este modo a la organización la disponibilidad del personal que necesita para garantizar sus objetivos.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- ✓ Descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos ocupados por los candidatos.
- ✓ Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.

- ✓ Una descripción de comportamientos para cada competencia del modelo.
- ✓ Unos indicadores de desempeño que soporten los programas de evaluación basado en competencias.
- ✓ Un mapa de carreras dentro de la organización, que identifique puestos precedentes para los puestos de mayor responsabilidad.
- ✓ Recomendaciones de formación, para cada competencia del plan de carrera (Robbins y Coulter, 2005, p.299-300)

2.2.1.10 Análisis de puestos

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Al respecto Alles (2006) refiere, que una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos, se puede:

- ✓ Identificar los puestos que son necesarios analizar
- ✓ Desarrollar un cuestionario para el análisis de puesto.
- ✓ Obtener información para el análisis de puesto

➤ Identificación del puesto

Antes de obtener información los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de registros de la nómina, de organigrama y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

➤ Desarrollo del cuestionario del análisis de puestos

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permite obtener información congruente y homogénea en todos los casos.

➤ Obtención de datos

Existen diversas maneras de obtener la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos, entre las cuales podemos mencionar:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Grupos de expertos
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Observación directa

2.2.1.11 Descripción de puestos

Es una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, a continuación, se detallan.

- ✓ Resumen del puesto y sus responsabilidades: En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- ✓ Condiciones en las que se realiza el cargo.

- ✓ Aprobaciones: Es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración.
- ✓ Especificaciones del puesto: Constituye un inventario de características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor.

2.2.2 Formación y capacitación de personal

2.2.2.1 Reseña histórica de formación y capacitación de personal

Desde mediados del siglo XX integra, en alguna medida, el vasto movimiento conocido como “educación de adultos”, “educación no formal”, “andragogía”, “aprendizaje continuo” o “educación continua”. Las diversas denominaciones que dependen de tradiciones teóricas y de las prácticas nacionales en esta área constituyen un signo de los múltiples enfoques posibles, los que determinan, a su vez, que se pueda plantear la historia de la capacitación desde diversas perspectivas. Según Clarck, (1999), se describen los momentos claves que permiten reconocer cambios de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados y cambios conceptuales vinculados con dichas prácticas.

En la Antigüedad (capacitación en el trabajo), la Edad Media (los talleres de aprendices), la Revolución Industrial (la aparición del aula), la producción en serie (capacitación cerca del trabajo), las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra (la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora) y, en el fin de siglo, la capacitación “como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones” (Mc Lagan, 2004).

Una tendencia a incorporar con mayor facilidad aquellas teorías que parecen adaptarse mejor a la resolución eficiente y eficaz de los problemas y que involucran procedimientos normalizados para la intervención en capacitación, entre los que el conductismo ha tenido un lugar destacado. Por el contrario, se han incorporado más lentamente aportes teóricos desde perspectivas críticas o que se ocupan de los procesos cognitivos internos, complejos y muchas veces poco mensurables, como las teorías constructivistas que ponen en cuestión al conductismo como herramienta idónea para la formación en los entornos laborales contemporáneos.

En el campo de la administración ha dado lugar a una variedad de teorías y herramientas. Su base epistemológica se ha nutrido de diferentes disciplinas como la economía, la psicología, la sociología, la antropología o diversas ramas de la ingeniería. El desarrollo de un aparato analítico amplio y la existencia de diversos discursos teóricos la enfrentan con la falta de consenso acerca del objeto de estudio y dificultades para definir su categoría epistemológica.

En la edad media, se observó la consolidación de una vinculación fuerte, organizada y sostenida entre formación y trabajo. Se configura, en la Europa medieval, a través de la constitución de los talleres artesanales en los que existía una estrecha relación entre prácticas y saberes asociados con ellas. Estos talleres han dado origen a reflexiones filosóficas, pedagógicas e incluso económicas en la modernidad que remiten con “nostalgia” a esas experiencias, por el alto valor formativo de la relación estrecha entre formación y trabajo. (Santoni Rugiu, A., 1996 en Ob. Cit).

Con la crisis del feudalismo, el despoblamiento del campo y el consecuente fenómeno de urbanización, la conformación de los Burgos

donde confluyen artesanos y comerciantes y el crecimiento del consumo y la producción sobre la base de un salto tecnológico y organizativo, fueron necesarias nuevas modalidades productivas y reproductivas que implicaron un aumento en la instrucción básica y especializada.

Las artes nacen en el siglo XII, que fueron asociaciones de artesanos y mercaderes que tuvieron un importante desarrollo hasta lograr institucionalizarse y conquistar la protección de los poderes públicos. Alcanzan su máxima hegemonía en el siglo XIV, para luego decaer lentamente hacia fines del siglo XVIII y principios del XIX.

Se consolidaron tres categorías laborales: el maestro, los aprendices y los oficiales. El maestro era el propietario de la vivienda y las herramientas y se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos. Los aprendices vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio al tiempo que ayudaban en la producción. Los oficiales ya habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros.

La diferenciación, entre las artes mecánicas de los talleres artesanales y las artes liberales de las universidades medievales existía una afinidad esencial: “la educación se daba por medio del aprendizaje hecha de conocimientos más habilidades profesionales específicas y por comportamientos congruentes de la personalidad.

El aprendizaje fuera a tal punto inseparable del ejercicio laboral que estuviera involucrado en su secreto, de modo de no dejar ningún rastro. Se alude a los secretos de cada oficio: constructores, teñidores, orfebres, escribanos, notarios.

Esa sería la razón por la cual se sabe tan poco de la actividad didáctica y formativa propiamente dicha que se desarrollaba dentro de los talleres artesanales y de los fundagos de los mercaderes.

En resumen, la formación durante el medioevo se transmitía principalmente mediante la palabra y los actos del maestro, ya fuese en el taller, en la iglesia o en la escuela. Este modelo fue común a todos los currículos formativos durante aproximadamente diez siglos. Es posible imaginar, además, que una vez que el aprendiz alcanzaba un nivel tal que le permitía desempeñarse como ayudante u operario calificado en el taller de su maestro el aprendizaje continuaba, ya sea por la resolución conjunta de problemas entre el maestro y sus operarios o por nuevas enseñanzas por parte de estos últimos.

Con la Revolución Industrial, a partir de la Revolución Francesa, aparece la industrialización y la racionalización de la agricultura, junto con la emigración; cambiaron la estructura social del mundo occidental en el siglo XIX. El Estado absoluto fue atacado y los cambios económicos antes mencionados modificaron los modelos y las relaciones sociales. La crisis de esta estructura social debida a la racionalización de la agricultura y a la industrialización ocasionó nuevos problemas sociales, formándose la clase trabajadora. Las clases burguesas se dividieron, los nuevos estratos sociales adquirieron poder económico y exigieron poder político. Los antiguos estados nacionales y absolutos fueron atacados duramente. (Lundgren, U. P., 1997).

2.2.2.2 La Formación gerencial

Formación orientada a desarrollar y reforzar el rol de líder que propicie el desarrollo de un liderazgo acorde con las exigencias actuales del país y la

empresa, permitiendo actuar a los mismos como pioneros en la construcción del nuevo enfoque de gestión socialista y humanista, modelando los valores y principios dentro del proceso de transformación cultural para la consolidación de la industria petrolera nacional. (PDVSA 2010, p. 10).

Antes era muy fácil definir a los gerentes como los miembros de la organización que les decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Era muy fácil distinguir a los gerentes de los empleados no administrativos. Pero hoy en día no es tan sencillo. Al cambiar la naturaleza del trabajo y de muchas organizaciones se han borrado los límites que hacían la distinción entre gerentes y empleados no administrativos. Muchos puestos tradicionales ahora incluyen actividades administrativas.

Entonces, ahora bien; un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ella coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.

En organizaciones de estructura tradicional (Pirámide), los gerentes se describen como gerentes de primera línea, gerentes medios y directores.

- ✓ Gerentes de Primera Línea: Gerentes del nivel inferior de la organización que dirigen el trabajo de los empleados no administrativos y se ocupan directa o indirectamente de la producción o creación de los productos de la organización.
- ✓ Gerentes Medios: Son los gerentes ubicados entre la primera línea y la dirección de la organización que dirigen el trabajo de los gerentes de la primera línea.

- ✓ Directivos: Se encuentran hacia el vértice de la organización y son los responsables de tomar las decisiones, así como determinar los planes y metas que atañen a toda organización.

No es fácil ni sencillo explicar lo que hacen los gerentes. Así como no hay dos organizaciones iguales, tampoco hay dos puestos administrativos iguales. Después de muchos años de estudio, fueron creados tres esquemas de clasificación para describir las actividades de un gerente según sus funciones, papeles y habilidades.

- ✓ Implicación del Proceso Administrativo en la formación gerencial

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás.

Chimal C. y Jiménez V. (2014) definen el proceso administrativo como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, entre otros.

El industrial Henri Farol propuso que todo gerente desempeña cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950 comenzaron a aparecer en los textos como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar.

Las funciones de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso, ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice, pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

A continuación, se definirá brevemente cada una de estas funciones administrativas según Robbins y Coulter (2005):

Planear: La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Para ello se requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social. Determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

Organización: Consiste en determinar que tareas hay que hacer, quién las hace, como se agrupan quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones. Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización.

Dirección: En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Los elementos que se basan en la dirección son los siguientes:

- ✓ Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- ✓ Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Supervisión.
- ✓ Alcanzar las metas de la organización.

Control: Después de fijar metas, formular planes, decidir esquema estructural y contratar, capacitar y motivar al personal es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Se debe comparar el desempeño real con respecto a las metas fijadas con antelación. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

2.2.2.3 Habilidades que debe desempeñar un gerente

El trabajo del gerente es variado y complejo, se necesita de ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. Robert L. Katz encontró en sus investigaciones que los gerentes necesitan tres habilidades básicas.

- ✓ **Técnicas:** Son los conocimientos y competencias en un campo especializado. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores, pues tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.
- ✓ **Trato Personal:** Consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de forma individual como en grupo, estas habilidades son cruciales, los gerentes que la poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal; saben cómo comunicarse, motivar, dirigir, e infundir entusiasmo y confianza.

- ✓ **Conceptuales:** Son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. (Ob. Cit.)

Es preciso aclarar que el término gerencial no hace referencia a un cargo; se refiere a las competencias suficientes y necesarias (lo fundamental) que deberían ser desarrolladas por cualquier persona que actúa e interactúa cotidianamente; lo gerencial aquí corresponde con aquello que se relaciona con el medio y que debe responder en él y ante él.

2.2.2.4 El nuevo rol del gerente de la gestión humana

El estilo de gerencia obedece a la concepción que del hombre, de la organización y del trabajo tengan las directivas de una entidad o empresa determinada. Basta observar, por ejemplo, instituciones como el ejército, de una parte, y una universidad, de la otra, para entender las diferencias en sus estilos de gestión, de centralización, de autoridad, en sus procesos de selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y en general, de sus políticas de personal. En este orden de ideas, es importante señalar puntualmente algunas características o elementos que se deberían tener en cuenta si se quisiera definir el nuevo perfil que deberá tener el gerente del área humana en las nuevas organizaciones. Ellos son:

- ✓ Capacidad para diseñar organizaciones inteligentes, y abiertas al aprendizaje.
- ✓ Repensar su papel de líder dentro y fuera de la organización.

- ✓ Tener actitud creativa y flexible.
- ✓ Poseer alta habilidad negociadora.
- ✓ Repensar los modelos de compensación laboral.
- ✓ Reevaluar las estrategias motivacionales en la empresa.
- ✓ Reflexionar sobre su forma de pensar.
- ✓ Capacidad para gerenciar la complejidad organizacional.
- ✓ Reflexionar en torno a la naturaleza de los procesos de comunicación organizacional
- ✓ Convertir la gestión humana en la estrategia corporativa básica de las organizaciones. (Ob. Cit.)

2.3 BASES LEGALES

2.3.1 Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Las normas internacionales del trabajo se desarrollaron con el fin de constituir un sistema global de instrumentos relativos al trabajo y a la política social, sostenido a su vez por un sistema de control que permite abordar todos los tipos de problemas que plantea su aplicación a escala nacional.

2.3.1.1 Desarrollo de los recursos humanos

La Organización Internacional del Trabajo en su recomendación N° 95 sobre el “Desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente Adopción: Ginebra, 92ª reunión CIT (17 junio 2004)”, insta lo siguiente:

Reconociendo que la educación, la formación y el aprendizaje permanente contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental que reviste alcanzar el pleno empleo, la erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en una economía mundializada. Insta a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores a que renueven su compromiso con el aprendizaje permanente: los gobiernos, invirtiendo y creando las condiciones necesarias para reforzar la educación y la formación en todos los niveles; las empresas, proporcionando formación a sus trabajadores, y las personas, aprovechando las oportunidades de educación, formación y aprendizaje permanente.

2.3.2 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), es el documento vigente que contiene la Ley fundamental del país, dentro de cuyo marco deben ceñirse todos los actos legales. En ella se generan las instituciones, derechos y deberes fundamentales. En primer lugar, se encuentra en el Título III, de los Derechos Humanos. Capítulo VI, de los Derechos Culturales y Educativos, artículo 102, el cual señala:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno

ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT, 2012).

Con el propósito de ir más allá en lo que concierne a la disposición legal presentada en la constitución nacional sobre el derecho laboral se presenta la ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTT, 2012) que dispone en su Título V, de la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo, Capítulo I, Educación y trabajo, en su artículo 293, establece:

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

En su Título V, de la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo, Capítulo II, Formación y Puesto de Trabajo Digno, en su artículo 299, establece:

El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para

asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

2.3.4 Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP, 2002).

La Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP; 2002), regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales; y comprende el sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las causas públicas, el sistema de administración de personal, el cual incluye planificación de recursos humanos, selección, ingreso, inducción y desarrollo, planificación de carreras, asensos, traslados, escalas de sueldos y normas para el retiro.

En el Título II, de la Dirección y Gestión de la Función Pública, Capítulo IV, Oficinas de Recursos Humanos, Artículo 10, numeral 2, indica:

Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.

Por su parte en el Título II, de la Dirección y Gestión de la Función Pública, Capítulo IV, Oficinas de Recursos Humanos, Artículo 10, numeral 5, indica:

Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

De igual forma, en el Capítulo V, Planes del Personal, de la Capacitación y Desarrollo del Personal, en su artículo 63, señala:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Por otro lado, en su artículo 64 señala:

El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas.

Por su parte, en su artículo 65, señala:

Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

2.3.5 Manual corporativo de políticas, normas y planes de recursos humanos de PDVSA.

Las normativas internas que cuenta PDVSA están alineadas con la Constitución Nacional, Ley Orgánica del Trabajo y los Objetivos Estratégicos de la Corporación, esto a fin de disponer de un basamento legal muy específico con adaptación a múltiples casos en pro de los trabajadores.

2.3.5.1 Desarrollo y educación

Dentro de los planes de desarrollo y educación se encuentra la normativa sobre el plan de reintegro por motivos educativos, esto con el fin de fortalecer los conocimientos, habilidades y pericias técnicas de la fuerza laboral. A continuación, se presentan las áreas de influencia:

“Áreas consideradas por el Plan de Reintegro Educativo
Sistema Educativo Formal:

Tercera etapa de educación básica; educación media, diversificada y profesional; educación técnica y normal.

Educación Superior: Pregrado (estudios superiores con una duración mínima de tres años en universidades, tecnológicos, politécnicos e institutos y colegios universitarios. Postgrado (especialización, maestría y doctorado con una duración mínima de un año).

Educación Empresarial: Idiomas, Informática, Mejoramiento Profesional, Técnico y Personal”.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

Petróleos de Venezuela S. A. y sus filiales (PDVSA), es una corporación propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, creada a raíz de la nacionalización del petróleo por el Estado venezolano en 1975, en cumplimiento de la ley Orgánica que reserva al Estado, la industria y el comercio de hidrocarburos (Ley de Nacionalización). Sus operaciones son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular de Petróleo (MENPET).

La Gerencia de Yacimiento se encarga de implantar, desarrollar y optimizar los planes de explotación de los campos El Furrial, Orocuai y Jusepín, indicando las directrices de las nuevas infraestructuras que soportan los procesos de recuperación y la volumetría asociada al portafolio de oportunidades (PDO). Adicionalmente se encarga de generar todas las propuestas de pozos nuevos, reacondicionamiento con taladros (para pozos productores e inyectores) y servicios, entre otros, orientados a generar y/o mantener el potencial de producción.

2.4.1 Marco organizacional de la gerencia de yacimientos

Misión: Gestionar el plan de desarrollo de los yacimientos de la División Furrial.

Visión: Ser la gerencia de alta competencia en el manejo óptimo del plan de desarrollo de los yacimientos, impulsando los ejes estratégicos de la nación a través del Plan Siembra Petrolera y Plan de la Nación 2016-2025.

Política: Es compromiso de la Gerencia de Yacimientos maximizar la explotación racional de las reservas de hidrocarburos, aplicando las mejores prácticas, mediante procesos normalizados que contribuyan a disminuir los costos, con un talento humano capacitado, motivado y comprometido, a fin de mantener los niveles estratégicos de producción, cumpliendo con estándares nacionales e internacionales de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente, para satisfacer las expectativas de los clientes y partes interesadas, enmarcado en el Plan Siembra Petrolera y Plan de la Nación 2016-2025.

Objetivo General: Gestionar el plan de desarrollo de los yacimientos impulsando los objetivos de producción de petróleo y gas, bajo estándares de calidad, alineado al Sistema Integral de Gestión (SIG), apalancando el desarrollo social, industrial y productivo dentro de las áreas de influencia de sus operaciones.

Objetivos específicos:

- ✓ Planificar y ajustar el plan de desarrollo de yacimientos.
- ✓ Optimizar la producción e inyección de los yacimientos asignados en función del plan de desarrollo.
- ✓ Gestionar y hacer seguimiento al presupuesto asignado a la gerencia.
- ✓ Garantizar el plan de carrera del personal para asegurar un talento humano motivado, capacitado y comprometido, a fin de cumplir con las metas establecidas por la gerencia.
- ✓ Implementar y mantener el sistema Integral de Gestión (SIG) para garantizar la mejora continua de los procesos de la gerencia de yacimientos.

- ✓ Promover y garantizar en nuestras operaciones, condiciones de trabajo seguras, fomentando la salud, higiene y ambiente para el bienestar de nuestros trabajadores.
- ✓ Apalancar actividades de bienestar social dentro de nuestra área geográfica de influencia.

En la figura 1, se muestra el organigrama de la Gerencia de yacimientos, está integrada por las Superintendencias: Furrial, Orocuál, Jusepín y Optimización de producción.

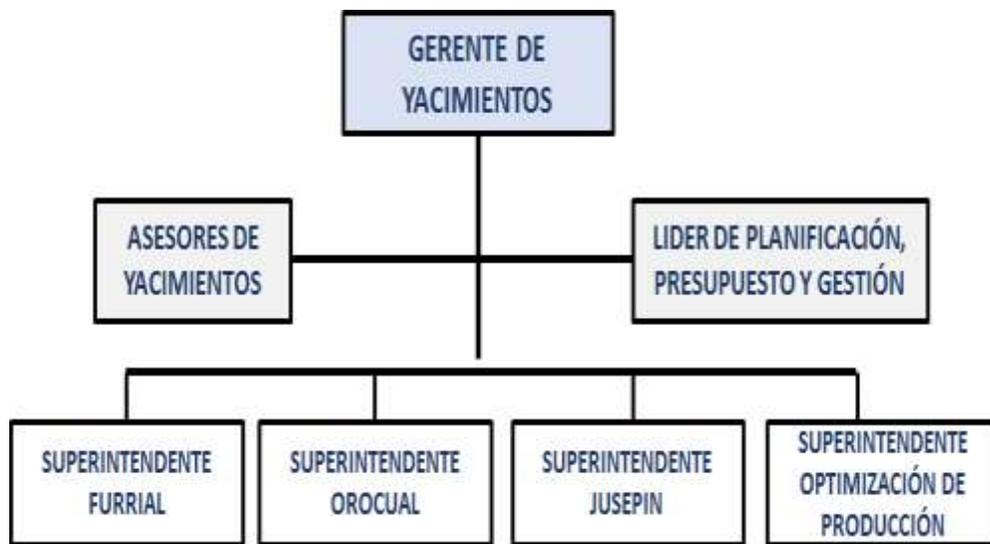


Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Yacimientos

Fuente: Gerencia de yacimientos DDYY PDVSA

2.5 SISTEMAS DE VARIABLES

Para Lazarsfeld (1969), define variable como un principio, una dimensión, Sorokin (1997) y otros, que sintetiza conceptualmente lo que quiere conocer acerca de las unidades de análisis (p. 121). Las variables son

un sistema de mucha importancia al momento de desarrollar una investigación, son las concepciones con los que se forman los enunciados de un tipo particular que llamamos hipótesis. Son susceptibles a variar y son medibles. A lo largo del desarrollo de la investigación estas variables se encontrarán dentro de los objetivos. Luego de identificar las variables en estudio se procede a descomponerlas según sus dimensiones, indicadores y subindicadores que puedan ser estudiadas, facilitando información necesaria cuyos resultados pueden generar soportes para las recomendaciones.

El título de la investigación PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL – PDVSA. ESTADO MONAGAS

En el siguiente cuadro se describe el comportamiento derivado de las variables y su definición respectiva.

Cuadro 1. Conceptualización de las variables

OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN
Elaborar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias directivas para ingenieros potenciales líderes pertenecientes a la Gerencia de Yacimientos de la Subgerencia Operativa División Furrial.	Gestión por Competencia Directivas	De acuerdo a lo establecido por Barroso (2009), las competencias de gestión implican la capacidad de desarrollar talentos para el logro de objetivos organizacionales en un tiempo específico, facilitando condiciones e instrumentos de consolidación de comportamientos productivos.
	Formación y Capacitación	La formación y capacitación está asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional, es decir la formación de una persona, vinculada a los estudios, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal.

Fuente: Autor, Marzo 2017

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La Operacionalización de las variables es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

Para Lazarsfeld (1969), define variable como un principio, una dimensión, Sorokin (1997) y otros, que sintetiza conceptualmente lo que quiere conocer acerca de las unidades de análisis (p. 121). Las variables son un sistema de mucha importancia al momento de desarrollar una investigación, son las concepciones con las que se forman los enunciados de un tipo particular que llamamos hipótesis. Son susceptibles a variar y son medibles.

A lo largo del desarrollo de la investigación estas variables se encontrarán dentro de los objetivos. Luego de identificar las variables en estudio se procede a descomponerlas según sus dimensiones, indicadores y subindicadores que puedan ser estudiadas, facilitando información necesaria cuyos resultados pueden generar soportes para las recomendaciones.

El objetivo general fue sugerir un plan de desarrollo gerencial a partir de un programa de formación y capacitación por competencias en el área administrativa para los ingenieros que integran la Gerencia de Yacimientos. Campo El Furrial-PDVSA.

En el siguiente cuadro se describe el comportamiento derivado de las variables y sus indicadores respectivos.

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Describir el proceso de reclutamiento y selección de los ingenieros objeto de estudio de la Gerencia de Yacimientos de la Subgerencia Operativa División Furrial.	Gestión por competencias Directivas	Proceso de Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento y Selección ✓ Perfiles de Cargo ✓ Plan de Carrera ✓ Adiestramientos Recibidos ✓ Formación y Capacitación ✓ Competencias Genéricas ✓ Competencias Específicas ✓ Formación Gerencial
Examinar el plan de desarrollo de carrera actual respecto a los perfiles de cargo de los ingenieros en estudio.		Plan de Desarrollo de Carrera	
		Perfil del Cargo	
		Capacitación y Adiestramiento	
Identificar la capacitación y adiestramiento en competencias directivas recibida de acuerdo al plan de desarrollo de carrera de los ingenieros.	Programa de Desarrollo Gerencial	Desarrollo Gerencial	Programa para Desarrollo de Competencias Directivas
Elaborar programa de formación y capacitación gerencial basado en gestión por competencias directivas para ingenieros potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos de la Subgerencia Operativa División Furrial.			

Fuente: Autor, Marzo 2017.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

El objetivo es profundizar en la metodología de la investigación, tipo de investigación, técnicas e instrumentos de medición. El marco metodológico según Arias (2012), lo puntualiza como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar conocimientos” (p.16). Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2003), lo define como “el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.37). Ante las definiciones descritas se infiere que el marco metodológico son métodos que utiliza el investigador para la resolución del problema.

La presente investigación hace referencia a un estudio orientado en las mejoras de un esquema de formación y capacitación por competencias para ingenieros potenciales líderes adscritos a la Gerencia de Yacimientos. El propósito es elaborar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias directivas para ingenieros potenciales líderes pertenecientes a la Gerencia de Yacimientos de la Subgerencia Operativa División Furrial.

3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se enmarca en una investigación de campo, definida por Arias (2012) como:

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

En este caso es de campo, por cuanto la recolección de datos se realizó directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variables. Se formularon una serie de estrategias que apuntan hacia el alcance del objetivo de este trabajo de investigación.

3.2 NIVEL Y MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera esta investigación de nivel descriptivo, debido a que se analizaron los eventos procedentes del objeto de estudio, luego se describieron las diversas situaciones que se suscitan, y se proponen soluciones a las mismas, en busca de mejorar la problemática de estudio y aportar ideas concretas y sustentadas en relación a la gestión por competencias directivas. Al respecto, Fontaines (2012) señala que el estudio descriptivo “se fundamenta en las necesidades de establecer registros de hechos y procesos que suceden en determinados contextos o realidades” (P. 128). En función a lo descrito anteriormente, permitió al investigador realizar un diagnóstico a profundidad sobre las condiciones en materia de formación gerencial para los ingenieros potenciales líderes que integran la dependencia.

Dentro de la modalidad que comprende este trabajo, se debe señalar que es un Proyecto Factible, el cual consiste en “elaboración y desarrollo de una propuesta operativa y viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (UPEL, 2010, p.21); de

allí, se elabora un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias directivas para ingenieros potenciales líderes pertenecientes a la Gerencia de Yacimientos de la Subgerencia Operativa División Furrrial, precisamente lo que se pretende, es previo diagnóstico, atender una problemática que requiere de teorías y novedosos enfoques para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Hernández Sampieri y otros (2006) definen población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, y dicen que: “las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.239). De acuerdo a esta definición se considera como población, al total del equipo de trabajo que conforma la gerencia, al respecto de esta investigación se trata de un universo de 134; sin embargo, tal como lo refiere Fontaines (2012), se asume como el total de las unidades que pudieran ser observadas en la investigación y que se encuentran insertas en un universo hipotético (p.136). Por tanto, ante esta implicación la investigación se llevó a cabo con personal no contractual que ejerce cargos supervisorios y aquellos potenciales ingenieros que en futuro y de acuerdo a sus competencias ejercerán esos posibles cargos; de acuerdo a lo planteado, la situación obedece a individuos que poseen las mismas características como interés de objetos de estudio para esta investigación.

Ahora bien, cuando se desea determinar la muestra, esta es la que se mide, pero los resultados se generalizan sobre la población escogida. Para extraer esta muestra se considera precisamente el tamaño de la población 134 empleados nómina no contractual, que en este caso es finita. Por

consiguiente, existen técnicas de estadística descriptiva para determinar el tamaño de la muestra poblacional, así como criterios de algunos autores expertos en el área de metodología que amparan la escogencia o selección del tamaño de la muestra, según sea el objetivo o intención del investigador.

De acuerdo a lo argumentado existe la determinación de muestras probabilísticas y no probabilísticas. Esta última fue la escogida para aplicar el estudio por parte del investigador y estuvo sujeta a criterios de los individuos y al objeto de la investigación. En consecuencia, la muestra determinada fue la denominada muestra intencionada, de allí el autor escoge las unidades muestrales que considera representativas para el estudio por un conjunto de parámetros que exigen cierto conocimiento de la población a estudiar, y muy útiles dado el caso. (Manual de la USM, 2012, pág. 48).

La muestra de esta investigación estuvo conformada por **21 empleados** de la gerencia de yacimientos División Furrial, identificados como líderes y potenciales líderes, siendo este el criterio tomando en consideración a una muestra intencional, debido a que presentan las características de escogencia. De allí, Arias (2012) define al muestreo intencional u opinático: “selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador. (p.24).

De acuerdo a lo anteriormente planteado por el autor, la población objeto de investigación estuvo conformada por:

Cuadro 3. Población

Población	Cantidad
Gerente	1

Superintendente	4
Supervisores	8
Ingenieros potenciales	8
Total	21

Fuente: Autor, Marzo 2017

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL

Ninguna investigación tiene sentido sin la aplicación de técnicas para la recolección de información, las cuales conducen a la verificación del problema planteado, mientras que los instrumentos empleados llevan a la obtención de los datos de la realidad.

3.4.1 Revisión bibliográfica y documental

Es ineludible efectuar algunas actividades, como la utilización de fuentes secundarias de datos que proporcionaron la localización, selección, organización y análisis de los documentos identificados con las variables de estudio, como: documentos, periódicos, revistas, manuales, leyes, libros e información electrónica, así como otro tipo de documentos relacionados con la problemática estudiada. En fin, esta técnica consistió en la revisión de documentos bibliográficos de información impresa como digitalizada en la WEB, además de otros documentos o enciclopedias electrónicas, con la finalidad de recabar toda la información actualizada acerca de las teorías que tratan de todo lo relacionado a la temática y herramientas de estudio.

3.4.2 Observación directa o participante

Esta técnica se aplicó con la finalidad de observar de forma directa los hechos que se originan en la unidad de estudio, permitiendo obtener una información veraz que fue utilizada en la interpretación de los resultados, por cuanto el autor forma parte de la población objeto de investigación. Al respecto, Arias (2012), plantea: “en este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio” (p. 69). Se hizo uso de esta técnica con el fin de que el investigador observara la realidad de estudio, la Gerencia de Yacimientos División Furrial. De tal manera, de obtener el conocimiento de la realidad objeto de investigación, y de allí, el direccionamiento de las actividades supervisorias de los sujetos en estudio, observando su comportamiento habitual, conductas, actitudes, reacciones, habilidades y destrezas, capacidades, entre otras. Según expresa Fontaines (2012), “ésta sucede cuando el investigador toma notas libres vinculadas al comportamiento del objeto en estudio” (p. 145).

3.4.3 Cuestionario

Con el Objetivo de obtener información necesaria para la ejecución de la Investigación sobre la elaboración de un Plan de Desarrollo Gerencial para los ingenieros con competencias supervisoras y potenciales líderes que integran la Gerencia de Yacimientos del División Furrial, Maturín-Estado Monagas, se aplicó la técnica del cuestionario. Esta técnica de acuerdo con Arias (2012), se define como “aquella que pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de una situación en particular” (p. 74). Cabe señalar, que ésta se empleó a través de un instrumento de medición tipo escala Likert, adaptando los indicadores de la operacionalización de las variables. En tal sentido, Fontaines (2012), infiere que: “es una escala de tipo aditiva cuyo nivel de medición es ordinal. Consiste en la proposición que se le hace a un sujeto de una serie de ítems o

juicios frente a los cuales se les, solicita al sujeto (también denominado como juez) que exprese su reacción frente al estímulo planteado” (p.148).

A través de éste, se establecieron una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de las variables en estudio; cada ítem estuvo estructurado con cinco alternativas de respuesta: (TED) Totalmente en desacuerdo, (ED) En desacuerdo, (N) Neutral, (DA) De acuerdo, y (TDA) Totalmente de acuerdo, para lograr así opiniones más concretas y apegadas a la realidad objeto de estudio.

3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Al emprender investigaciones que ameritan de técnicas en las que se utilizan herramientas para recolectar datos, se está indicando que se deben cumplir estudios sobre la validez de dichos instrumentos efectuados, con la intención de darles respuesta a las interrogantes de investigación ¿Qué medimos? ¿Y si existe estabilidad en lo que medimos? Al respecto, Fontaines (2012) considera: la validez de un instrumento de investigación representa la certeza de que el instrumento está midiendo la variable o el constructo teórico que decimos que mide (p. 151).

Con la finalidad de determinar la validez del instrumento, el mismo se sometió al análisis de juicio de expertos. La revisión la realizaron especialistas de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, en el área de Metodología de la Investigación y en las líneas gerenciales y financieras de la Coordinación de Posgrado de Ciencias Administrativas, quienes evaluaron el contenido del instrumento a partir de objetivos, variables e indicadores, así como su correspondencia con la información a recolectar.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos, se inició el procesamiento a través del cual se recabo información significativa una vez que fueron codificados y tabulados todos los datos recogidos del instrumento aplicado. A razón de esta investigación se obtuvieron como resultados una serie de datos de forma numérica y no numérica. En cuanto a la información no numérica, se examinará de forma cualitativa, lo que implicó la comparación y validación de estos datos, entre otras. En el caso de los numéricos, se procedió a organizarlos ordenándolos y clasificándolos, a fin de tabularlos contando con el apoyo de Microsoft Excel, se representaron en tablas y gráficos necesarios para visualizar los resultados, donde en aplicación de la estadística descriptiva, los análisis de los resultados se presentaron de manera absoluta y porcentual, para luego proceder a su interpretación de acuerdo a los objetivos propuestos, sus dimensiones e indicadores.

3.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 4. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de la Propuesta de Investigación	■																			
Asesoría Metodológica		■																		
Desarrollo del Capítulo I		■	■																	
Asesoría Metodológica				■																
Desarrollo del Capítulo II				■	■															
Asesoría Metodológica						■														
Desarrollo del Capítulo III						■	■													
Asesoría Metodológica								■												
Revisión de Tutorías									■											
Ensamblaje de Páginas Preliminares y Documento Final										■										
Entrega de Proyecto										■										
Desarrollo del Capítulo IV											■	■								
Asesoría Metodológica													■							
Desarrollo del Capítulo V														■	■					
Asesoría Metodológica																■				
Revisión Tutorías																	■			
Elaboración de Presentación y Revisión																		■		
Presentación Trabajo de Grado																			■	

Fuente: Autor, marzo 2017

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANALISIS

En el presente capítulo se presentan los resultados y el análisis, conforme a la estructura del instrumento de investigación, a través del procesamiento de los datos realizado de la matriz de base de datos y posterior análisis e interpretación de los resultados que fueron alcanzados mediante la aplicación de un instrumento tipo Likert para obtener la opinión del capital humano que actualmente están ejerciendo cargos supervisorios y en aquellos ingenieros potenciales líderes, que laboran en la Gerencia de Yacimientos División Furrial; ésta información permitió darle respuesta a las variables y objetivos planteados en esta investigación, para lo cual se diseñó un instrumento el cual se dividió en siete apartados, lo que sirvió para recabar información general sobre: datos socio-demográficos, proceso de reclutamiento y selección, análisis de descripción de puestos, perfiles de cargos, capacitación, adiestramientos y desarrollo gerencial.

La etapa de análisis de datos es una de las más importantes en el proceso de investigación en virtud de que se procede a racionalizar los datos colectados con el propósito de explicar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas. A continuación, se presentan tablas y gráficas relacionadas con las dimensiones e indicadores en estudio, una vez ponderado Likert, con sus afirmaciones y alternativas de respuesta.

4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS INGENIEROS OBJETO DE ESTUDIO DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA OPERATIVA DIVISIÓN FURRIAL

Distintas técnicas y estrategias, como la red social, los anuncios en prensa, las bolsas de trabajo de las facultades y escuelas universitarias, permiten buscar candidatos en el exterior de la organización. También es posible y frecuente el reclutamiento interno. Una vez conseguido el grupo de candidatos, es necesario comprobar que cumplen con las exigencias planteadas por la organización. Sobre la base de ello se estudiarán los sujetos que han mostrado interés por la demanda de la organización en la fase de reclutamiento.

Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del Talento Humano* define el reclutamiento como el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito (p.117).

La Selección de Personal, como método para lograr empleados adecuados para los fines de la organización se enfrenta a un momento complicado, pero lleno de posibilidades, en el que la reflexión, incluso ideológica no hace más que enriquecer y dar profundidad a una práctica profesional ya muy implantada en nuestro entorno organizacional y también en las sociedades desarrolladas. Una vez diseñado el proceso de selección de personal, el reto consiste en encontrar un grupo suficientemente numeroso de personas que puedan ser consideradas como candidatos aspirantes a ocupar un puesto en la organización, a esta actividad se le denomina Reclutamiento.

4.1.1 Aspectos sociodemográficos respecto al capital humano que ejerce puestos supervisorios actualmente en la gerencia de yacimientos

4.1.1.1 Sexo

Las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo. Esta se describe como una transición de un paradigma moderno a post moderna que describe la forma en que se están transformando las empresas, alejándose de la administración jerárquica tradicional hasta llegar a una participación completa de todos los empleados y que los empleados contribuyan a la dirección estratégica.

Las condiciones socioeconómicas y políticas en las que se encuentran inmersas hoy se caracterizan por un alto grado de incertidumbre, escaso nivel de predicción, entornos altamente complejos, globalización, economías emergentes e interdependientes, mayor competencia mundial, tendencias más globales que locales y cambios demográficos y tecnológicos. Estas circunstancias imponen a las organizaciones y a los líderes grandes e importantes retos.

Existen diferencias de carácter psicológico, biológico, social y cultural que influyen ineludiblemente en el comportamiento de hombres y mujeres. El sexo es un concepto biológico, mientras que el género es una concepción más amplia que define los roles y los valores asociados a cada uno, teniendo en cuenta factores históricos y sociales, este concepto sostiene los estereotipos, creencias culturalmente compartidas, que pueden limitar el liderazgo en las mujeres.

El género se basa en la idea de que tanto hombres como mujeres, asumen de forma diferente dando lugar a categorías que demarcan diferencias dentro de una sociedad, se componen de apreciaciones individuales respecto al rol de hombres y mujeres llamado categorización social, las personas adoptan ciertos filtros y sesgos acerca de determinados grupos de individuos que pertenecen a una categoría y condicionan la manera como las personas se perciben unas a otras.

La participación de las mujeres en altos cargos directivos y gerenciales se ha incrementado en las últimas décadas, sin embargo, su participación en la cima de la escala organizacional sigue siendo muy reducida. Esta variación obedece al tipo de actividad empresarial, el nivel de desarrollo, las características culturales, en cualquier caso, la participación femenina sigue siendo marcadamente menor.

Es indiscutible el importante posicionamiento laboral que han alcanzado las mujeres actualmente y la perspectiva que se tiene sobre su inminente ascenso en la pirámide corporativa en un futuro cercano. Dicho avance ha sido producto del esfuerzo por la igualdad de oportunidades. El hecho de que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo representa el logro por romper las barreras que impiden acceder a ciertos cargos directivos y que imposibilita ejercer roles de liderazgo brindando la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales.

En la actualidad se puede evidenciar el resultado de importantes cambios sociales, culturales y demográficos sobre el rol de las mujeres. Es notable el creciente ingreso del género femenino en el mercado laboral, fenómeno que está sucediendo a nivel mundial. También un cambio importante es el desempeño en aquellos trabajos considerados casi

exclusivamente masculinos y no se trata de copiar roles masculinos sino de liderar desde las características propias relativas al sexo como seres biológicos y al género, como construcción social que sustenta dichos roles.

El liderazgo femenino podría enfocarse hacia el análisis de cómo las características propias de cada género ejercen algún tipo de influencia sobre sus prácticas directivas. Los roles masculinos y femeninos de liderazgo se diferencian en dos aspectos básicamente, el comunal y el de poder. Las mujeres estarían más orientadas hacia las relaciones interpersonales, serían más afectivas, emocionales y sensibles, mientras que los hombres acudirían más al control, a la agresividad, a la dominación, a la ambición y al individualismo.

No cabe duda de que el embarazo, el matrimonio, la familia y el cuidado de los hijos entran a formar parte de las razones por las cuales existen diferencias en el rol de hombres y mujeres, y que en cierta medida pueden también limitar su ascenso en la pirámide organizacional; no obstante, ejercer el rol no debe tomarse como una limitante y no debe ser visto siempre como resultado de la discriminación sino como una elección personal que las mujeres deben tener la libertad de tomar.

La limitante fundamental para ascender a altos cargos directivos depende más de los estereotipos comunes que manifiestan la idea de que el éxito gerencial está asociado a las características de los hombres y no a las de las mujeres.

La atribución de éxito o fracaso en el ejercicio del liderazgo depende en gran medida de la percepción de incongruencia entre el rol de género y el rol de líder. Las creencias y la percepción ejercen un efecto importante y

podrían ser la base del prejuicio que relacionan rasgos y conductas masculinas con el desempeño de roles de liderazgo constituyen uno de los mayores obstáculos que deben enfrentar las mujeres a la hora de acceder a niveles jerárquicos más altos; y aquellas que ocupan altos cargos de liderazgo se enfrentan ante una exigencia mayor que la esperada si fuera hombre, considerando que ellas deben probar tanto su capacidad como su potencial para ocupar estos cargos.

En la tabla y gráfico 1 se muestra los resultados de la frecuencia absoluta y porcentual del personal que labora en la gerencia de yacimientos con respecto al sexo

Tabla 1. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al sexo.

SEXO	FRECUENCIA	%
M	14	66,67
F	7	33,33
TOTAL	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

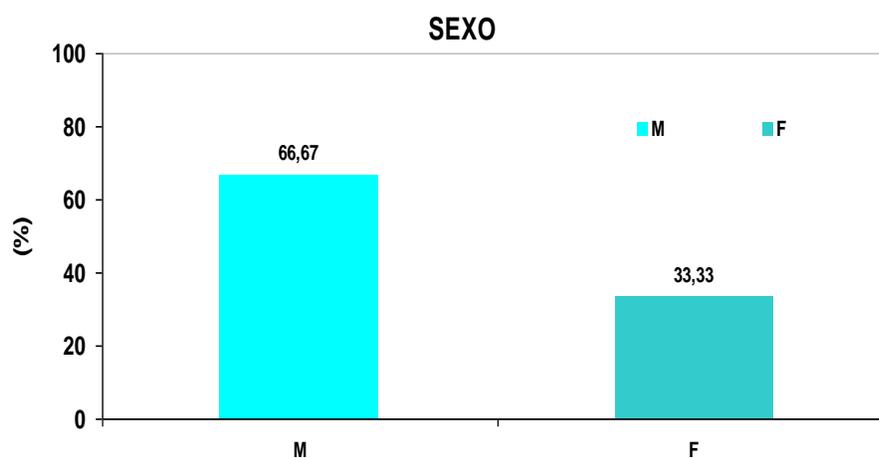


Gráfico 1. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al sexo.

Fuente: Autor, Abril 2017

La población encuestada corresponde al personal que actualmente está ocupando cargos supervisorios en la Gerencia de Yacimientos de la División Furrial, la cual está conformada por 1 gerente, 4 superintendencias, 8 supervisiones y 8 ingenieros potenciales líderes considerados a corto plazo para ocupar vacantes. Dicha población se encuentra conformada por 14 personas pertenecientes al género masculino que representa mayoría corresponde a 66,67%; y 33,33% que representa al género femenino.

Aunque las mujeres han alcanzado un importante posicionamiento a nivel laboral, en comparación con décadas anteriores, aún existen importantes brechas que les limita la posibilidad de alcanzar cargos de alta dirección, van más allá de la formación, pues hoy en día hay uniformidad a nivel educativo, incluso las mujeres en diferentes ámbitos han superado al varón. El reto para las organizaciones modernas, y para la mujer dentro de ellas, es reconocer y potenciar la diferencia como una fuente de riqueza. Los líderes son individuos y sus prácticas de liderazgo dependen, entre otras cosas, de las características personales y el género hace parte de ellas.

4.1.1.2 Nivel educativo

Un sistema educativo amplio y organizado es un sello distintivo de una sociedad moderna. Es conocida la enorme heterogeneidad que caracteriza la realidad de los sistemas de educación superior. Más aún, los sistemas latinoamericanos de educación superior han seguido caminos propios, haciendo frente a desafíos y realidades muy distintos a los que han determinado las transformaciones que experimenta hoy la educación superior en España y en Portugal.

En el tercer mundo, la educación de posgrado puede ser una inversión rentable e instrumento estratégico importante en las políticas de desarrollo acelerado, enmarcado como requerimiento fundamental para el fortalecimiento y mantenimiento de las competencias profesionales y en última instancia para elevar la calidad de la actividad laboral.

En Venezuela la propuesta se fundamenta en dos conceptos esenciales y unos principios básicos son la producción intelectual y educación avanzada continua cuyos principios son: integración, pertinencia social, calidad, cobertura, democratización e innovación. De forma general, se ha venido asumiendo este reto de manera fragmentada al centrar su atención en figuras posgraduadas como los doctorados, las maestrías y las especialidades, lo que denota una influencia mantenida en el tiempo de los estudios de posgrado de los países del primer mundo.

A continuación, se muestra los resultados de la frecuencia absoluta y porcentual del personal que labora en la gerencia de yacimientos con respecto al nivel educativo que presentan actualmente.

Tabla 2. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al nivel educativo.

NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA	%
EDUCACIÓN SUPERIOR	15	71,43
IV NIVEL	6	28,57
V NIVEL	0	0
OTROS	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

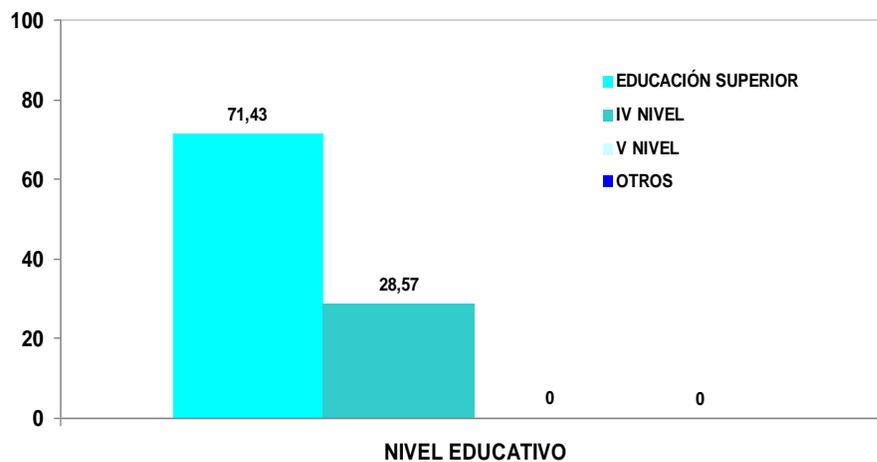


Gráfico 2. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al nivel educativo.

Fuente: Autor, Abril 2017

En cuanto a los niveles educativos podemos observar de acuerdo a los resultados arrojados por el instrumento 71,43% corresponden a profesionales universitarios y una minoría de 28,57% corresponde a personas que han realizado otros estudios de postgrados.

Es alarmante la escasa educación que reciben las personas una vez incorporadas a la actividad profesional. Si no se soluciona pronto, los profesionales de todos los países les será muy difícil integrarse en una economía internacional como la actual y, por tanto, en una sociedad en la que el conocimiento y la cualificación se hacen obsoletos cada vez más rápido.

4.1.1.3 Antigüedad

La composición etaria de la fuerza laboral, la participación de la mujer en el mercado de trabajo y el alcance educativo de la población, influyen en

el comportamiento de la antigüedad en el empleo debido a que las tasas de separación tienden a ser distintas en cada uno de estos grupos. La antigüedad en el empleo es altamente dependiente de la estructura de edad de la población. En el empleo mientras más cualificados sean los trabajadores, mayor es la antigüedad en su puesto de trabajo: en promedio un puesto directivo lleva en la firma 8,9 años, los profesionales y técnicos se quedan en promedio 8 años y aproximadamente 6 años tanto los administrativos como los trabajadores del sector servicios.

Con los años de servicios que tiene un empleado en la organización, se identifica las competencias, las habilidades, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para cualquier organización y aprovecharlo se ha transformado en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Su gestión agrega valor y facilita alcanzar una posición ventajosa en el mercado.

Tabla 3. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función a la antigüedad en la industria.

ANTIGÜEDAD EN LA INDUSTRIA	FRECUENCIA	%
3 A 5 AÑOS	3	14,29
5 A 7 AÑOS	2	9,52
8 O MÁS AÑOS	16	76,19
TOTAL	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

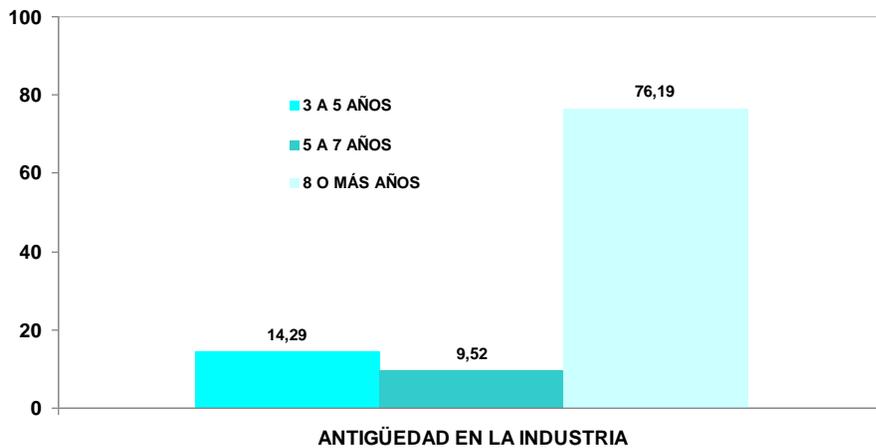


Gráfico 3. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función a la antigüedad en la industria.

Fuente: Autor, Abril 2017

En cuanto a este dato, podemos destacar que la mayoría corresponden a 76,19% con una experiencia mínima de 8 años de servicios, seguidamente 14,29% corresponden a un tiempo de servicios entre 3 y 5 años que son los ingenieros potenciales líderes y sólo el 9,52% mayor a 5 años y menos de 7 años de servicios que están ocupando cargos importantes en la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede inferir que la mayoría de los ingenieros que están ejerciendo cargos supervisorios poseen la antigüedad dentro de la organización, tienen conocimientos y han desarrollado habilidades para ocupar los puestos directivos.

4.1.1.4 Tiempo en el cargo

Tabla 4. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al tiempo en el cargo.

TIEMPO EN EL CARGO	FRECUENCIA	%
MAS DE 3 AÑOS	16	76,19
4 A 7 AÑOS	5	23,81
MAYOR A 7 AÑOS	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

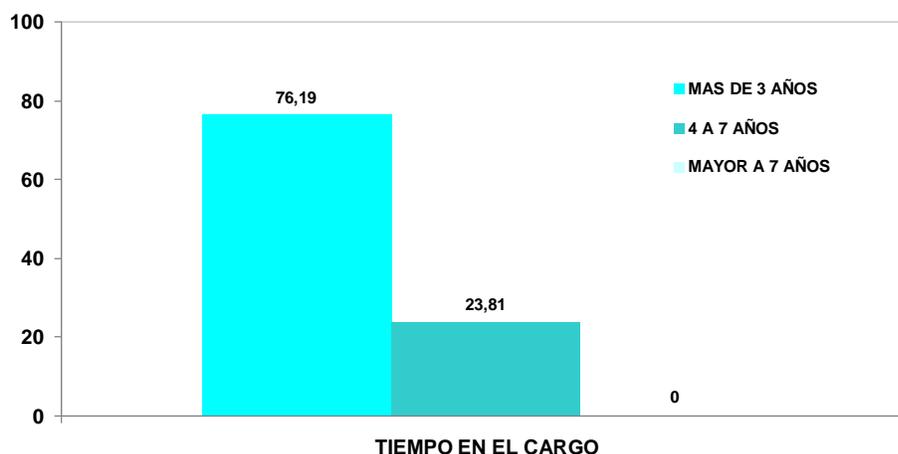


Gráfico 4. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al tiempo en el cargo.

Fuente: Autor, Abril 2017

Con respecto al tiempo que tiene esta población en estudio asumiendo responsabilidades importantes dentro de la gerencia se observa que la mayoría tiene menos de 4 años, representado por 76,19%, y el otro 23,81% corresponden a personas que tienen menos de 7 años en el cargo.

4.1.2 Reclutamiento en la Gerencia de Yacimientos

El proceso de reclutamiento funciona como un proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo para atraer a los candidatos al proceso de selección. Chiavenato (2009), en su libro “Gestión del Talento Humano”, expone que el reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito (p. 117).

A continuación, se presenta la tabla y gráfica 5 correspondiente distribución de frecuencias absoluta y porcentual del Proceso de Reclutamiento.

Tabla 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al reclutamiento de personal que conforma la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Alternativas	Afirmaciones	Fue reclutado por la Institución a través de avisos de Prensa		Fue reclutado por la Institución a través de Recomendaciones de Terceros		Fue reclutado por la Institución por estar en la Base de Datos		Tenía familiares trabajando en la empresa antes de ser seleccionado	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	0	0,00	4	19,05	7	33,33	6	28,57
2	DA	0	0,00	3	14,29	0	0,00	1	4,76
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	6	28,57	1	4,76	3	14,29	1	4,76
5	TED	15	71,43	13	61,90	11	52,38	13	61,90
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

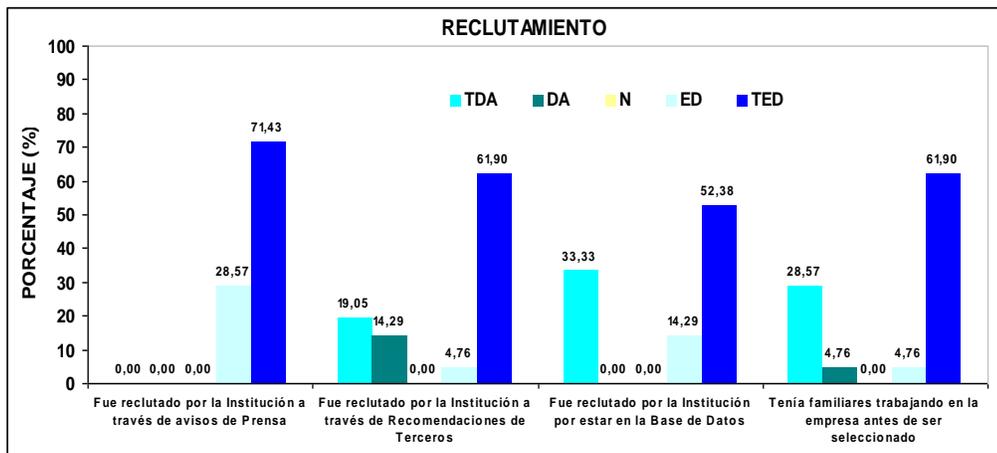


Gráfico 5. Distribución porcentual respecto al reclutamiento de personal objeto de estudio de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

En lo referente al reclutamiento a través de base de datos de la empresa, se obtuvo 33,33% TDA, mientras 52,38% responden estar TED, posición respaldada con 14,29% quienes aseguraron estar ED. Respecto a la afirmación: si tenían familiares trabajando en la empresa, se observó que sólo 28,57% del personal esta TDA, respaldada por 4,76% DA; por su parte y en un pensamiento contrario a estas afirmaciones se obtuvo que 61,9% está TDA, y 4,76% del personal está ED.

En lo que respecta al reclutamiento a través de avisos de prensa 71,43% del personal aseguró estar TED, posición fue compartida por 28,57% que afirma estar en ED, lo que indican que ningún personal que conforma la gerencia de yacimientos fue reclutado de esta forma. Con relación a recomendaciones de terceros, se obtuvo que 61,9% TED y otro 4,76% está ED; mientras que en el sentido opuesto se reflejó que 19,05% afirman TDA, que fueron recomendados, afirmación compartida por 14,29% que están DA.

En atención a los resultados obtenidos; esta dimensión muestra que ningún personal fue reclutado a través de los avisos de prensa. No se usó medios de comunicación, los ingenieros que laboran recibieron la información por estar recomendado por un tercero, por tener familiares trabajando en el momento y a través de registros en base de datos de la empresa por realizar estudios previos como tesis y/o pasantías. Este proceso se ejecutó sin atender a un plan de reclutamiento y sin diferenciar las debilidades al momento de establecer un plan estratégico de reclutamiento, no está siendo accesible para hacer llegar la información a personas que pudiesen tener competencias de acuerdo a los perfiles requeridos.

Lo expuesto anteriormente contradice lo reseñado por Chiavenato (2009), en su libro “Gestión del Talento Humano”, al afirmar que el reclutamiento

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. En tal sentido, habrá de considerarse que si se cometen errores en esta fase, habrá repercusiones en la selección de personal y por ende en la organización (p.117).

4.1.3 Selección en la gerencia de yacimientos

En función a los datos aportado por los informantes, para la selección del personal se utilizaron criterios con mayor peso como los es el conocimiento técnico, personalidad, dinámicas, entre otras; siendo de gran apoyo al momento de escoger al personal dentro de la población de candidatos. Chiavenato (2009) limita la selección, como el proceso que utiliza

una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado (p.137).

Tabla 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la selección de personal que conforma la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Afirmaciones Alternativas	En la selección asistió a una entrevista.		En la selección se evaluó el nivel de conocimiento		En la selección se evaluó la personalidad		En la selección presentó test psicotécnico		En la selección realizó dinámica que simulara actividades laborales	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 TDA	12	57,14	13	61,90	14	66,67	11	52,38	7	33,33
2 DA	4	19,05	6	28,57	5	23,81	3	14,29	8	38,10
3 N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4 ED	1	4,76	0	0,00	0	0,00	2	9,52	3	14,29
5 TED	4	19,05	2	9,52	2	9,52	5	23,81	3	14,29

Fuente: Autor, Abril 2017

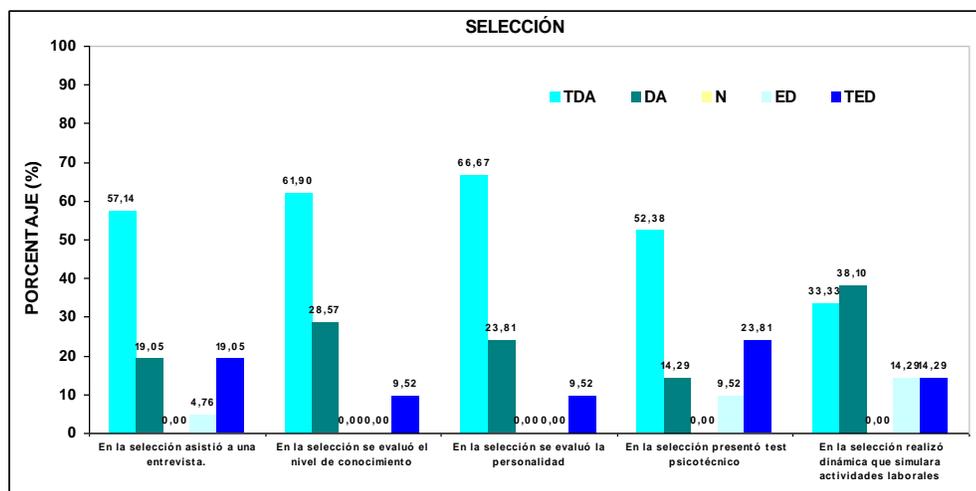


Gráfico 6. Distribución porcentual respecto a la selección de personal objeto de estudio de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

En analogía a los resultados obtenidos 57,14% está TDA con que para el proceso de selección asistió a entrevistas, respuesta con la cual está DA

19,05%; sin embargo, en aspecto desfavorable se encuentra, 19,05% niegan esta alternativa al responder estar TED y 4,76% están ED. En lo referente a la aplicación de la entrevista como instrumento de selección para evaluar los conocimientos se evidenció 61,90% están TDA con la ejecución y 28,57% DA con la realización; por otra parte 9,52% del personal responden estar TED.

En cuanto a la selección del personal basado en los criterios de personalidad se obtuvo 66,67% y 23,81% haber cumplido con este parámetro de selección al afirmar TDA y DA respectivamente; 9,52% de los informantes niegan la existencia de esta práctica al responder la opción TED. En lo concerniente a si la selección ocurrió por la ejecución de pruebas psicotécnicas la respuesta estuvo compartida bajo una perspectiva favorecedora 14,29% y 52,38% respondieron que esta condición si se cumplió al manifestar estar DA y TDA respectivamente, para el caso contrario 9,52% están ED y 23,81% TED. Respecto a la afirmación: en la selección realizó dinámica que simulara actividades laborales, se observó que sólo el 33,33% del personal esta TDA, respaldado por el 38,10% expuso estar DA; en un pensamiento contrario a esta afirmación se obtuvo 14,29% para ambas opciones TDA y ED respectivamente.

En función a los resultados descritos en las tablas y gráficos expuestos, manifiestan una tendencia favorable con respecto al proceso de selección aun cuando el proceso de reclutamiento utilizado no fue el adecuado; para el siguiente proceso se aplicaron una serie de técnicas que ayudó a la selección el personal de acuerdo a las competencias, midiendo los conocimientos y rasgos de las personas. Al seleccionar al personal adecuado la institución logra cumplir con las metas y objetivos establecidos para su desarrollo y expansión. La selección del personal no debe ser bajo ninguna

circunstancia por recomendaciones y sin verificar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que son necesarias para ocupar el cargo, ya que puede traer resultados negativos a la organización

4.2 PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA ACTUAL RESPECTO A LOS PERFILES DE CARGO DE LOS INGENIEROS EN ESTUDIO

4.2.1 Descripción de puestos en la gerencia de yacimientos

La descripción de puestos se obtiene por observación, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

Alles (2008) refiere en su ejemplar Dirección Estratégica de Recursos Humanos la descripción de puestos como una declaración por escrito donde se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Por su parte Chiavenato (2007) en su libro Administración de recursos humanos refiere la descripción de puestos:

Un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace),

los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (p. 226).

Tabla 7. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la descripción de puestos en la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Alternativas	Afirmaciones	Existe descripción de puestos del cargo		Se informó del perfil y las condiciones del cargo		Conoce funciones y responsabilidades del cargo		El perfil de cargo se adapta a las competencias exigidas	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	13	61,90	7	33,33	12	57,14	10	47,62
2	DA	7	33,33	4	19,05	9	42,86	8	38,10
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	0	0,00	4	19,05	0	0,00	3	14,29
5	TED	1	4,76	6	28,57	0	0,00	0	0,00
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

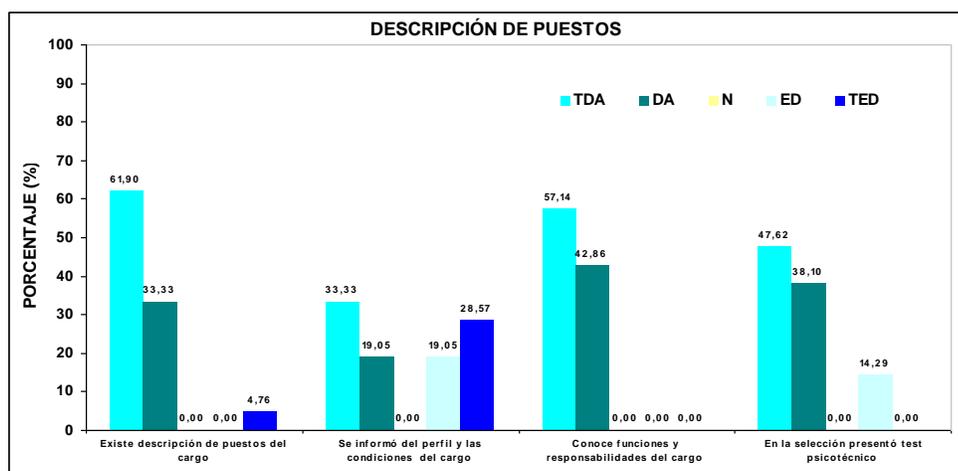


Gráfico 7. Distribución porcentual respecto a la descripción de puestos en la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

En lo concerniente a los resultados obtenidos a partir de las afirmaciones referidas a la descripción de puestos en la organización se obtuvo un porcentaje importante en tendencia favorable: 61,90% están TDA cuya respuesta fue respaldada por 33,33% mostró estar DA, mientras que en

una posición contraria 4,76% respondió estar TED. Referente a la afirmación: si fue informado del perfil y las condiciones del cargo, se observó opiniones compartidas en la misma proporción; 33,33% del personal afirma estar TDA y 19,05% mostró estar DA, en un pensamiento contrario a estas afirmaciones se obtuvo 28,57% está TED y 19,05% del personal está ED.

De igual forma, de acuerdo a los datos aportado por los informantes sobre el conocimiento de las funciones y responsabilidades; los resultados indican que se obtuvo un porcentaje favorable para la gerencia, debido a que el 57,14% afirmaron estar TDA, y 42,86% de las personas que respondieron estar DA; no se observó ninguna respuesta desfavorable. En cuanto a las respuestas obtenidas de la afirmación: El perfil de cargo se adapta a las competencias exigidas, 14,29% opinó estar ED, mientras que el caso contrario destaca las frecuencias hacia lo favorable; 47,62% de los encuestados afirmó estar TDA y 38,10% DA.

De los resultados obtenidos del proceso de descripción de puestos mostró postura favorable respecto al deber ser, en correspondencia con las exigencias al cargo y las competencias, gran parte del personal que fue seleccionado en la Gerencia de Yacimiento fue notificada y conoce a detalle las tareas, cuándo hacerlo, como hacerlo, por qué hacerlo y los métodos para la ejecución.

4.2.2 Perfil de cargo en la gerencia de yacimientos

El perfil de cargo es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. El perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias que deben tener las

personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Por lo tanto, el perfil es en definitiva el que establece las características que se buscará en los postulantes.

Cuesta (2010) en el texto Gestión de Talento Humano y del Conocimiento, argumenta sobre la consideración del perfil de cargo por competencias:

La existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias es determinante para el proceso de selección en esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo por competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil de cargo (sea por competencias o funciones). Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir, indefectiblemente, al análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo. (p.60).

Tabla 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a los perfiles de cargos en la Gerencia de Yacimientos División Furril.

Alternativas	Afirmaciones	El perfil del cargo se actualizan periódicamente		Recibió inducción sobre funciones del cargo		Tiene experiencia previa para desempeñar el puesto		El cargo describe el adiestramiento que corresponde	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	5	23,81	4	19,05	5	23,81	5	23,81
2	DA	7	33,33	7	33,33	8	38,10	9	42,86
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,76
4	ED	5	23,81	6	28,57	5	23,81	3	14,29
5	TED	4	19,05	4	19,05	3	14,29	3	14,29
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

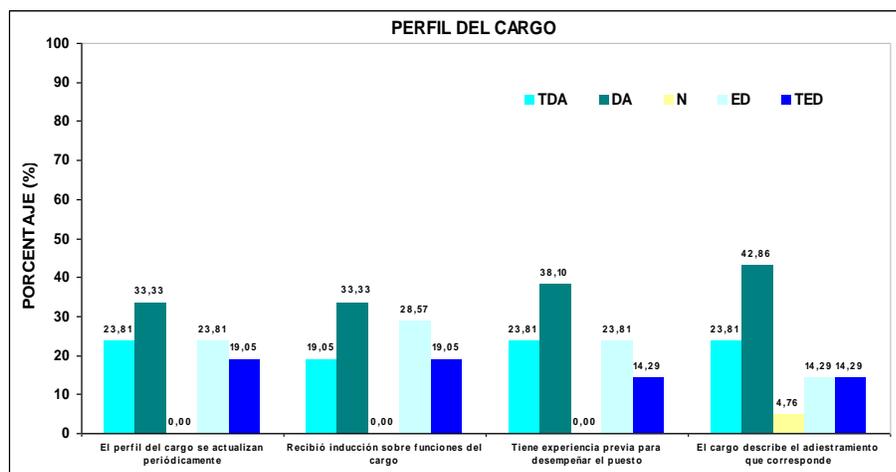


Gráfico 8. Distribución porcentual respecto a los perfiles de cargos en la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

Continúan las opiniones compartidas para esta dimensión. En el ítem referido a la actualización periódica del perfil del cargo, se obtuvo un importante porcentaje, 23,81% y 33,33% respondieron estar TDA y DA respectivamente. Otra parte de los encuestados se estuvo 19,05% TED, sumado a 23,81% que contestó estar ED. Igualmente, se destacan la diversidad de opiniones en la afirmación: Recibió inducción sobre funciones del cargo, 19,05 % reaccionó TED, y 28,57% estuvo ED; en otra proporción respondieron 19,05% estar TDA y 33,33 DA, superando un poco el caso desfavorable. Es decir, un porcentaje importante afirma no recibir inducción previa, por lo que de allí se pudo generar errores al asumir el cargo sin la debida preparación.

Con respecto a la experiencia previa se denota dispersión en los resultados recabados, observándose porcentaje acumulado 61,90% (DA y TDA) a favor de este ítem, desfavoreciendo en 38,10% (TED y ED). En el ítem: el cargo describe el adiestramiento que corresponde, un alto porcentaje de encuestados reaccionó estar DA en 42,86%, concatenado con 23,81%

que opinó TDA, otra porción representada por 28,57% (TED y ED), este porcentaje son las respuestas de aquellos potenciales líderes que aún no saben cuál es la descripción del adiestramiento; por otra parte 4,76% mantuvo postura neutral quizás por el poco tiempo que se tiene ejerciendo dicho cargo.

De las respuestas obtenidas se infiere que la mayoría se ubican en tendencia favorable, sin embargo, se debe resaltar las importantes porciones de respuestas representativas con tendencia desfavorable: 42% indicó no reciben actualización periódica, 47,62% no recibió inducción sobre el cargo, 38,1% no tiene experiencia previa para ocupar el cargo y 28,58% creen que el cargo no describe el adiestramiento correspondiente al cargo, es posible que se refiera a los dirigentes que posean menor tiempo en el cargo o ingenieros potenciales líderes que no posean el adiestramiento suficiente para desenvolverse en el cargo.

4.2.3 Plan de carrera en la gerencia de yacimientos

Los planes de carrera son una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa. Consiste en un proyecto de formación individual con un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa. Autores como Mondy y Noe (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales

(2004) han definido plan de carrera como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee.

Gan y Berbel (2012) en su texto Manual de Recursos Humanos, dice lo siguiente sobre el plan de carrera:

Un plan de carrera parte de una definición clara y precisa sobre una situación futura deseable a la que se pretende llegar. Esta situación de llegada debe definirse con precisión para identificar si se ha alcanzado el objetivo o, en su defecto, que practicas hemos de realizar para llevarlo a cabo con eficacia. En esta tipología de carrera, las etapas no son simples puertos de paso, sino lugares donde uno ha de quedarse un tiempo, desarrollar una labor diferente a la del puerto anterior, alimentar conocimientos para acceder a la siguiente etapa con mayor amplitud de facultades y competencias (p.345).

Tabla 9. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual según al plan de carrera respecto a las competencias la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Afirmaciones Alternativas	Fue informado del plan de carrera que le corresponde en la industria		Se le consideró para diagnóstico de formación		Conoce el plan de formación asociado a su cargo		Su desarrollo profesional obedece a autorrealización personal	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 TDA	1	4,76	1	4,76	1	4,76	5	23,81
2 DA	2	9,52	8	38,10	7	33,33	12	57,14
3 N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4 ED	6	28,57	4	19,05	9	42,86	4	19,05
5 TED	12	57,14	8	38,10	4	19,05	0	0,00
TOTALES	21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

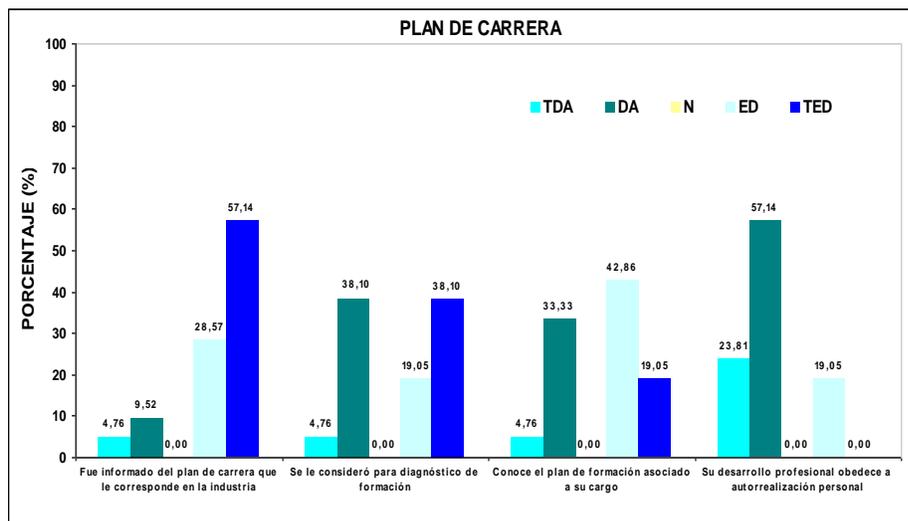


Gráfico 9. Distribución porcentual según al plan de carrera respecto a las competencias la Gerencia de Yacimientos División Furrial

Fuente: Autor, Abril 2017

En la tabla y gráfica 9, para la primera afirmación del indicador plan de carrera: Fue informado del plan de carrera que le corresponde en la industria, se denota que el mayor porcentaje acumulado corresponde a la tendencia desfavorable 85,71% TED y ED; entre las respuestas en tendencia favorable fue representada por 23,81% acumulado TDA y DA. En el ítem: Se le consideró para diagnóstico de formación, continúa la tendencia que representa la condición desfavorable 38,10% y 19,05% estuvo TED y ED respectivamente; un menor porcentaje de encuestados reaccionó estar DA 38,10%, conjuntamente 4,76% que opinó TDA. Para la siguiente afirmación: Conoce el plan de formación asociado a su cargo, las respuestas se evidenciaron con tendencia negativa, 42,86% expresan estar ED y 19,05% TED; no obstante, en tendencia favorable 38,09% opinan estar DA y TDA. Seguidamente, la afirmación. Su desarrollo profesional obedece a autorrealización personal, 80,95% refirieron estar DA y TDA; 19,05% están ED; se observan la importancia que para los líderes en ejercicio tienen la

formación por cuanto a modo personal y haciendo la inversión que se requiere consideran que deben prepararse para ocupar el cargo y alcanzar los objetivos de la gerencia.

En lo que respecta a las afirmaciones referentes al plan de carrera dentro de la industria es de destacar que una gran parte de los ingenieros encuestados manifestaron desconocerla, esto se debe a la salida de muchos trabajadores con experiencia a finales del año 2002, y el ingreso de nuevo personal sin experiencia en el año 2003. Este personal sin experiencia fue aprendiendo haciendo y con asesoría del poco personal de experiencia que se encontraba en ese momento, sin considerar estos planes de carrera. Esta situación impactó de forma negativa al momento de planificar un plan de adiestramiento ya que no se realizó el análisis debido por lo que se desconoce la proyección del trabajador.

Es innegable que no existe plan de formación asociado el cargo, los supervisores actuales planifican anualmente la formación de acuerdo a la percepción en cuanto a las fortalezas y debilidades que presentan cada uno de sus colaboradores, a las ofertas de adiestramiento que presentan centros de formación y consultoras.

Tabla 10. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual según el plan de carrera según las competencias genéricas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Afirmaciones Alternativas	Demuestra competencias técnicas para el cargo		El cargo contempla dominio de idiomas (Ingles, Mandarin, otros)		El cargo contempla formación en liderazgo, dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo.		Se contemplan validación de competencias para ocupación del cargo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 TDA	14	66,67	5	23,81	11	52,38	4	19,05
2 DA	7	33,33	8	38,10	10	47,62	8	38,10
3 N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4 ED	0	0,00	6	28,57	0	0,00	6	28,57
5 TED	0	0,00	2	9,52	0	0,00	3	14,29
TOTALES	21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

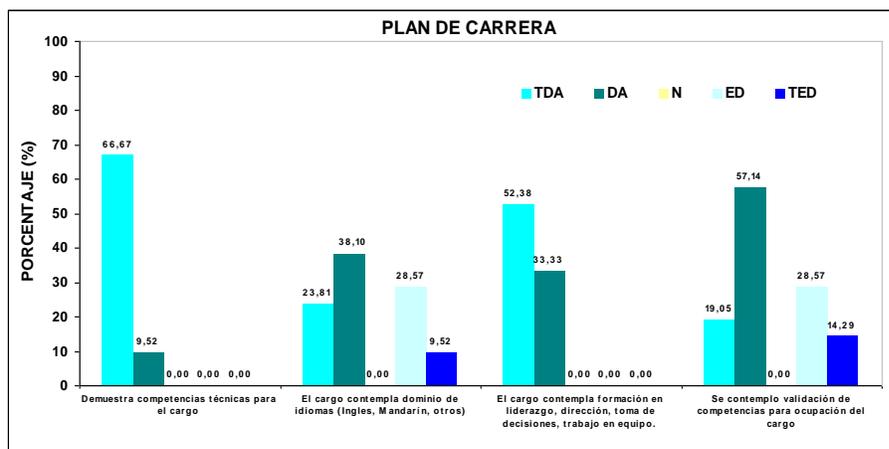


Gráfico 10. Distribución porcentual según el plan de carrera de acuerdo a las competencias genéricas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

Las competencias genéricas corresponden a los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo, entre las que se destacan toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, procesamiento de información, saber aprender, gestión personal, responsabilidad, autoestima, sociabilidad, integridad y honestidad, gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión información, comprensión tecnológica.

De conformidad con la información recabada en la tabla y gráfica 10, respecto al indicador competencias genéricas, en relación a la afirmación: Demuestra competencias técnicas para el cargo, 100% se ubican en tendencia favorable 66,67% que refieren estar TDA; y 33,33% DA. La afirmación: El cargo contempla dominio de idiomas (inglés, mandarín, otros), las opiniones de los ingenieros resultaron estar divididas 23,81% refirió estar TDA, 38,10% DA, otro grupo opinó lo contrario 9,52% respondió estar TED y 28,57% ED; se observa que se reconoce como competencia genérica el

dominio de un idioma. En cuanto al ítem: El cargo contempla formación en liderazgo, dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo, 52,38% opinó TDA, y 47,62% señaló estar DA, con este ítem se evidenció claridad al reconocer que tipo de formación se requiere para ocupar los cargos. Seguidamente, la afirmación: Se contempló validación de competencias para ocupación del cargo, el mayor cúmulo de respuestas se enfocó hacia lo favorable, con un porcentaje acumulado de 57,14% (DA y TDA), sin embargo, se resalta en gran porcentaje 42,86% (TED y ED) en tendencia desfavorable a la respuesta. Por lo que se infiere que una gran mayoría no se validaron sus competencias al momento de asumir los puestos, resultando luego funcionales en el ejercicio como líderes.

4.3 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS RECIBIDA DE ACUERDO AL PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA DE LOS INGENIEROS

Un recurso muy importante con que cuenta toda empresa es su capital humano su capacitación y el desarrollo son elementos importantes para el desempeño de los objetivos en toda organización. El desarrollo de habilidades, actitudes y el crecimiento laboral y profesional en el personal certifica que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad. La capacitación debe verse siempre como una inversión, ya que ayuda al empleado a proporcionarle un conocimiento más profundo y detallado de lo que debe hacer en su día a día en su puesto de trabajo.

Lo anterior se fortalece con lo expuesto por Chiavenato (2009), en su libro "Gestión del Talento Humano", indica que la capacitación ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio (p. 371).

4.3.1 La capacitación y adiestramiento en competencias directivas

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Tabla 11. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en inducción para competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

Afirmaciones Alternativas		Domina el manual de inducción técnica para el nuevo empleado		Recibió instrucciones e información relevante en la inducción		Existe plan de capacitación respecto al cargo		Existe procedimientos definidos para la formación y desarrollo de los colaboradores	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	2	9,52	1	4,76	6	28,57	4	19,05
2	DA	4	19,05	9	42,86	7	33,33	6	28,57
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	10	47,62	10	47,62	7	33,33	8	38,10
5	TED	5	23,81	1	4,76	1	4,76	3	14,29
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

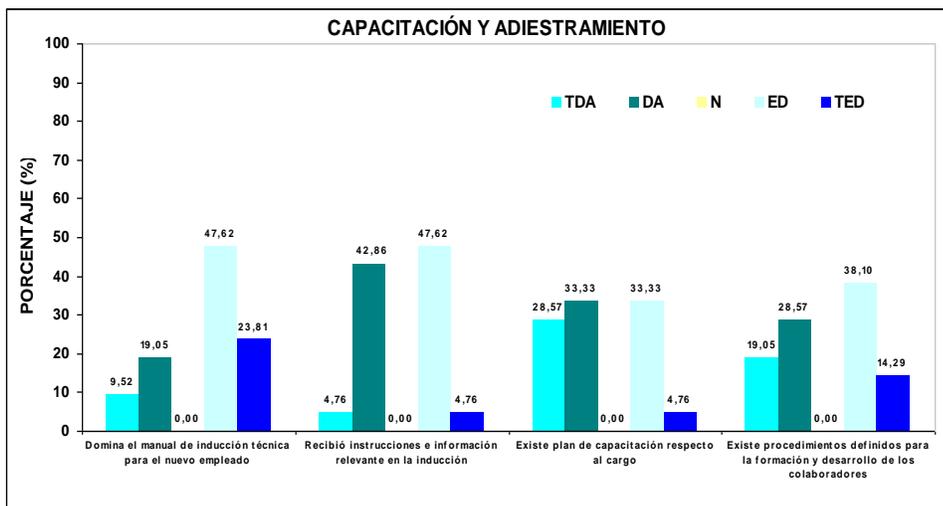


Gráfico 11. Distribución porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en inducción para competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furril

Fuente: Autor, Abril 2017

En la tabla y gráfico 11, para la primera afirmación del indicador plan de carrera: Domina el manual de inducción técnica para el nuevo empleado, se observa que el mayor porcentaje acumulado corresponde a lo desfavorable para este ítem con 71,43% TED y ED, y 28,57% acumulado entre las respuestas TDA y DA. De acuerdo a los resultados aportado por los ingenieros con respecto a la segunda afirmación referida a si recibió instrucciones e información relevante en la inducción, las respuestas fueron divididas de manera proporcionada 42,86% DA, incorporado 4,76% TDA, y otra porción mayor que representa una condición desfavorable 47,62% ED, 4,76% estuvo TED. Con respecto a la existencia del plan de capacitación respecto al cargo, las respuestas se mostraron a favor 61,90% acumulado en las respuesta TDA y DA; no obstante, 38,10% refirió estar TED y ED. Seguidamente, para la afirmación: Existe procedimientos definidos para la formación y desarrollo de los colaboradores, 38,10% refirió estar TED, aunado a 14,29%, con una sumatoria de 52,38%; indicado mayoría, con tendencia a lo desfavorable, por otro lado, 28,57% opinó estar DA y 19,05

TDA, se evidencia que los ingenieros desconocen si existe procedimientos definidos para desarrollar a los colaboradores.

Se evidencia debilidad respecto a la inducción que deben recibir los ingenieros desde sus inicios en la industria hasta su evolución para ocupar cargos supervisorios, además de la contrariedad en reconocer sobre la existencia del plan de capacitación en competencias supervisorias y desconocer sobre los procedimientos que la industria define para la formación de los colaboradores.

Tabla 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en competencias de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

Alternativas	Afirmaciones	La formación está orientada al logro de los objetivos y resultados		Recibió cursos tutorales dictados por expertos en el área		Considera que 120 horas al año para adiestramientos es suficiente		Recibió capacitación para crecimiento personal (PNL, Inteligencia Emocional, Relaciones Interpersonales)	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	6	28,57	3	14,29	4	19,05	2	9,52
2	DA	11	52,38	5	23,81	4	19,05	13	61,90
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	4	19,05	12	57,14	9	42,86	4	19,05
5	TED	0	0,00	1	4,76	4	19,05	2	9,52
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

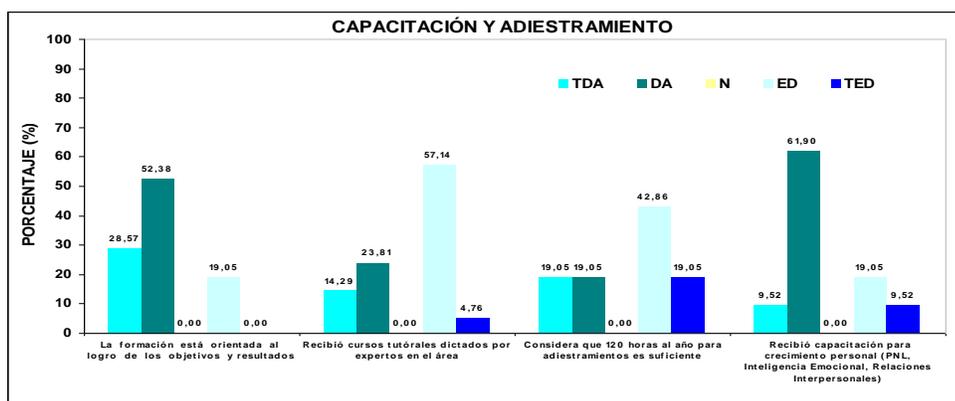


Gráfico 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en competencias de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

Fuente: Autor, Abril 2017

Tal como se aprecia en la tabla y gráfico 12, 52,38% de los ingenieros objeto de estudio opinó estar DA con la afirmación: La formación está orientada al logro de los objetivos y resultados, afirmación con la cual están totalmente de acuerdo 28,57%; desde una perspectiva desfavorable se halló 19,05% al estar ED con la existencia de la condición descrita. En relación a la afirmación: Recibió cursos tutorales dictados por expertos en el área, 57,14% manifestó de manera desfavorable estar ED, criterio que fue apoyado por 4,76% del personal que declaró estar TED. En perspectiva favorecedora de la alternativa, opinó 23,81% estar DA, así como 14,29% de los ingenieros opinaron estar TDA. Según los resultados obtenidos se pudo evidenciar de manera desfavorable que 61,90% del personal manifestó que no es suficiente 120 horas al año para adiestramientos (ED y TED), esta visión contraria a la expresada por 38,1% señalaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

También se pudo notar 61,90% y 9,52% del personal están DA y TDA respectivamente, al afirmar que recibieron capacitación para crecimiento personal (PNL, Inteligencia Emocional, Relaciones Interpersonales), constituyendo con ello un porcentaje representativo de la población que manifiesta una posición desfavorable ante la afirmación. No obstante, se obtuvo que 19,05% está ED con la aseveración y 9,52% TED.

Tabla 13. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en formación gerencial de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

Afirmaciones Alternativas		Recibió capacitación para formación gerencial (Liderazgo, Coaching, Empowerment, autocontrol, otros)		La formación técnica y específica se corresponde con las exigencias del cargo		Conoce la guía administrativa para la gestión de acciones de formación		Presenta pruebas reactivas para medir el dominio de la formación	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	2	9,52	4	19,05	0	0,00	0	0,00
2	DA	9	42,86	11	52,38	6	28,57	4	19,05
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	6	28,57	6	28,57	8	38,10	12	57,14
5	TED	4	19,05	0	0,00	7	33,33	5	23,81
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

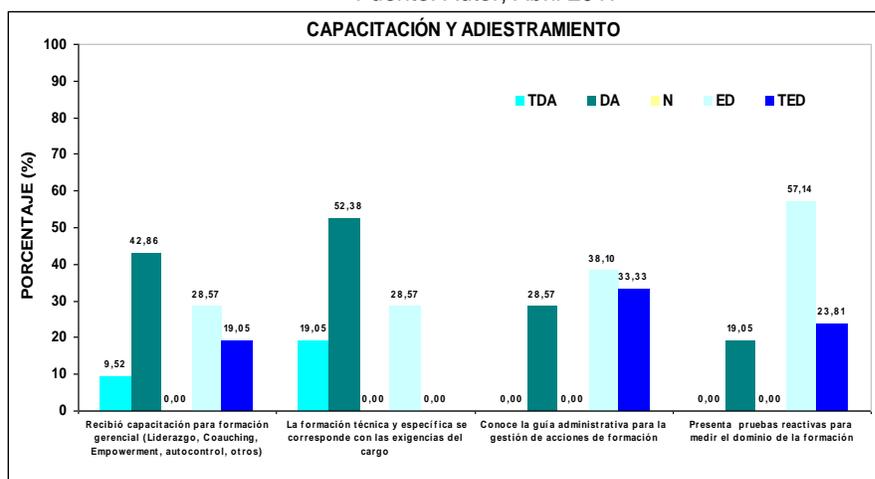


Gráfico 13. Distribución porcentual respecto a la capacitación y adiestramiento en formación gerencial de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

Fuente: Autor, Abril 2017

Para la afirmación: Recibió capacitación para formación gerencial (Liderazgo, Coaching, Empowerment, Autocontrol, otros), también se pudo notar que una importante porción de los ingenieros en estudio respondió 42,86% DA, apoyando 9,52% TDA, otro porcentaje representativo de la población manifestó en tendencia contradictoria obtuvo 28,57% y 19,05% en ED y TED respectivamente.

En relación a la formación técnica y específica se corresponde con las exigencias del cargo, 52,38% responden de manera favorable al afirmar DA, vinculado con 19,05% que responden TDA, siendo este alto porcentaje

representativo de la población respecto a los que manifiestan en tendencia desfavorable: 28,57% ED.

Vistos los resultados, referidos al indicador: capacitación y adiestramiento, se denota que las opiniones se encuentran compartidas, una proporción de los sujetos en estudio orientaron las respuestas a las afirmaciones antes descritas, en tendencia favorable, y otra proporción con connotaciones desfavorables; no obstante en general, la tendencia de las afirmaciones que conforman este indicador, respaldan la preferencia hacia lo positivo, de lo cual se deduce que los funcionarios han ido desarrollando habilidades, actitudes que certifican mejor desempeño de sus funciones.

4.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA INGENIEROS POTENCIALES LÍDERES DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL.

Las competencias gerenciales representan la capacidad de ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia al conjugar los conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización, y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales. En la actualidad se ubican algunas técnicas para el plan de desarrollo gerencial que corresponden con la filosofía del plan estratégico de la organización. Estas estrategias envuelven de forma directa a los líderes actuales logrando su participación y a su vez haciéndolos responsables de su propio desarrollo.

Con las competencias genéricas se logra un mejor desempeño profesional, ya que permiten ser más flexibles y adaptarse a diferentes situaciones. Son conocimientos, habilidades y destrezas de carácter general, transversal, comportamientos laborales que se requieren en

diferentes organizaciones/gerencias, ejemplo: compromiso organizacional, manejo del cambio, comunicación y oratoria, el arte de escribir con excelencia, programación neurolingüística, entre otros.

Para Boyatzis (2002), las competencias genéricas se conciben como las características que se encuentran en el capital humano de las organizaciones, causalmente relacionadas con un estándar de efectividad o un desempeño superior en una situación o trabajo.

Las competencias específicas en gerencia, son las que le permiten a un ser humano actuar como guía de un grupo, estimulando el compromiso, la solidaridad, la participación en el equipo y coordinando los recursos para garantizar una gestión efectiva. Ejemplo: liderazgo, supervisión básica, inteligencia emocional, gestión del cambio y otros.

Tabla 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

Afirmaciones Alternativas	Domina la adaptación al cambio		Tiene competencias para adaptarse a situaciones y necesidades de la dependencia		Demuestra dominio de la cultura corporativa (Misión, Visión y Objetivos)		Demuestra dominio para el cumplimiento de las metas y resultados de sus colaboradores		El cargo permite aportar ideas y creatividad para establecer soluciones (Lider Participativo)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 TDA	7	33,33	7	33,33	9	42,86	10	47,62	12	57,14
2 DA	13	61,90	14	66,67	12	57,14	11	52,38	9	42,86
3 N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4 ED	1	4,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5 TED	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

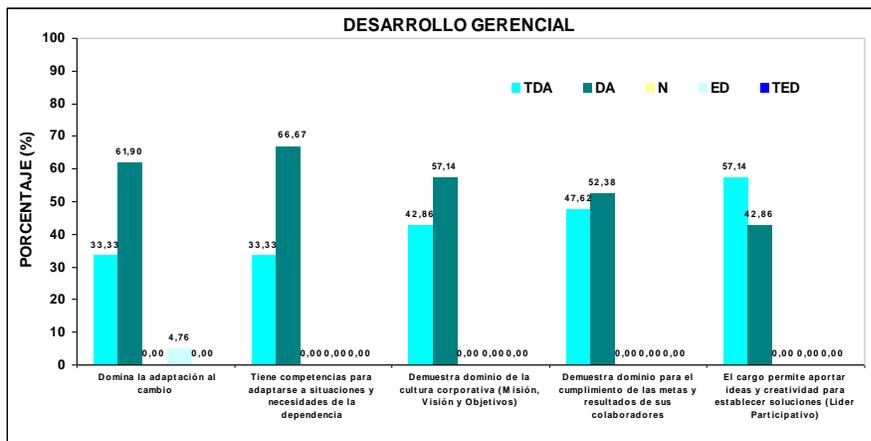


Gráfico 14. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

En la tabla y gráfica 14, según la dimensión desarrollo gerencial, los resultados de las afirmaciones tratadas se presentan a continuación: domina la adaptación al cambio 61,90% y 33,33% opinó estar DA y TDA respectivamente y 4,76% se mostró imparcial, se observa que el mayor porcentaje acumulado la tendencia es positiva para este ítem. De acuerdo a los datos aportados por los participantes en la afirmación: tiene competencias para adaptarse a situaciones y necesidades de la dependencia, las respuestas se mostraron también a favor, siendo representativas las cifras 66,67% DA y 33,33% TDA. Con respecto a la tercera afirmación: demuestra dominio de la cultura corporativa (Misión, Visión y Objetivos), las respuestas se mostraron en defensa a lo favorable con 57,14% DA y 42,86% TDA. Seguidamente, para la afirmación: demuestra dominio para el cumplimiento de las metas y resultados de sus colaboradores, 52,38% refirió DA, sumado a 47,62% TDA, indica en su totalidad estar favorecido con respecto a este ítem. En relación a si el cargo permite aportar ideas y creatividad para establecer soluciones (Líder

Participativo), 42,86% responden DA, vinculado con 57,14% que respondieron TDA, representando toda la población.

Tabla 15. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Alternativas	Afirmaciones	El cargo permite la formación de equipos de trabajo competentes		El cargo permite delinear los objetivos		Escuchas a tu equipo y en conjunto elabora los planes		Desarrollas estrategias en equipo para cumplir con los objetivos		Ejerce toma de decisiones de acuerdo a información relevante	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	13	61,90	11	52,38	8	38,10	13	61,90	13	61,90
2	DA	8	38,10	10	47,62	12	57,14	8	38,10	7	33,33
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	0	0,00	0	0,00	1	4,76	0	0,00	1	4,76
5	TED	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

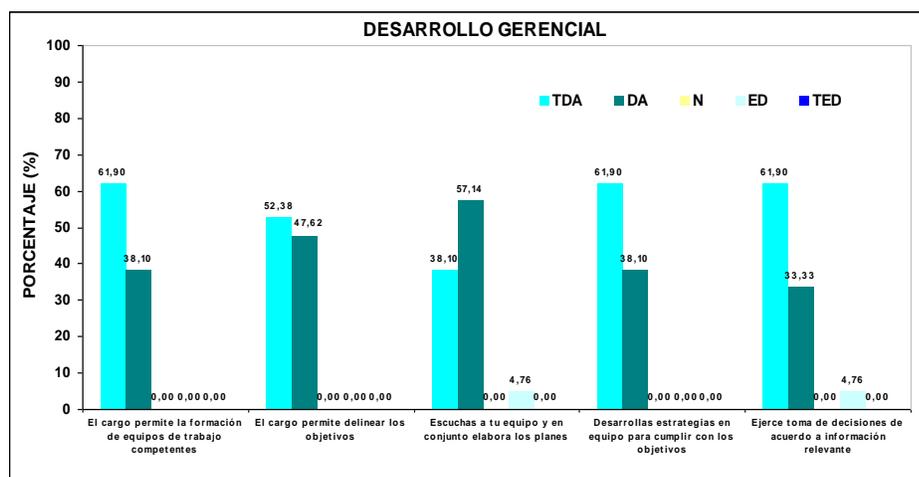


Gráfico 15. Distribución porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

Continuando con el análisis de los resultados en respuestas de los encuestados, se tiene para la siguiente afirmación: El cargo permite la formación de equipos de trabajo competentes, contundentemente, los resultados analizados de la tabla y gráfica 15, muestran una marcada

tendencia favorable, 61,90% de los ingenieros reaccionaron estar TDA, apoyado con 38,10% respondieron estar DA. Con la afirmación: El cargo permite delinear los objetivos, un porcentaje también representativo de la población opinó de manera positiva en relación a esta afirmación 52,38% y 47,62% sujetos estudiados que reaccionaron estar TDA y DA respectivamente. En relación a las respuestas de la siguiente afirmación: escuchas a tu equipo y en conjunto elabora los planes; capto con facilidad la atención de los encuestados respondieron de manera favorable con un porcentaje de 95,24% distribuidos entre la opción TDA y DA; salvo algunos que optaron responder de manera neutral con 4,76%, quizás por indiferencia o evitar comprometerse con su respuesta.

En cuanto al desarrollo de estrategias en equipo para cumplir con los objetivos 100% de los encuestados respondieron positivamente con respuestas distribuidas entre TDA y DA. Para la siguiente afirmación: ejerce toma de decisiones de acuerdo a información relevante 95,24% respondieron de manera afirmativa, sin embargo 4,76% respondió de manera neutral.

Tabla 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basado en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrrial.

Afirmaciones	Alternativas	Delega funciones de acuerdo a las competencias de los colaboradores		Imparte instrucciones claras y precisas		Promueve la participación y el trabajo en equipo		El cargo requiere de actualización tecnológica		El cargo exige manejo de conflictos y adversidades de la organización	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	13	61,90	8	38,10	11	52,38	16	76,19	14	66,67
2	DA	8	38,10	11	52,38	9	42,86	5	23,81	7	33,33
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	0	0,00	2	9,52	1	4,76	0	0,00	0	0,00
5	TED	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

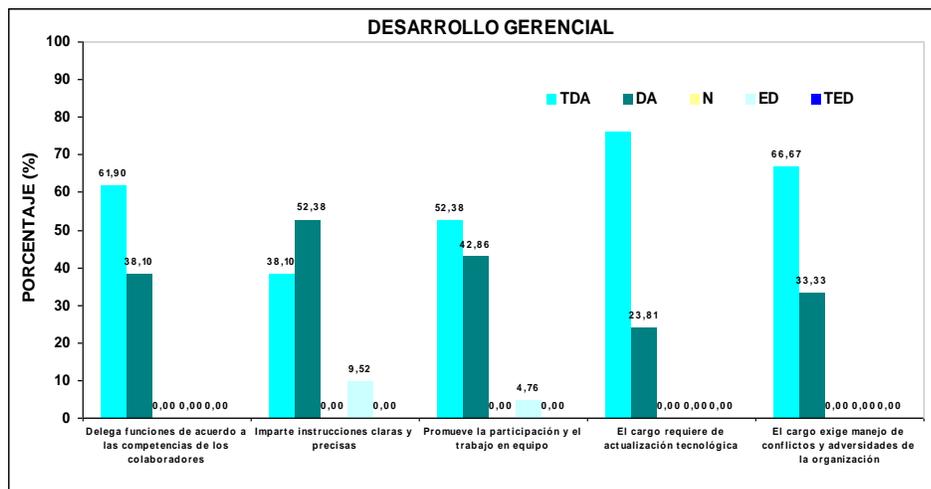


Gráfico 16. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

En la tabla y gráfico 16, tal como se aprecia 61,90% y 38,10% de los encuestados opinó TDA con la existencia de la afirmación: delega funciones de acuerdo a las competencias de los colaboradores. También, se pudo determinar que 38,10% del personal estuvo TDA con la siguiente afirmación: imparte instrucciones claras y precisas, posición que fue compartida con 52,38% de los encuestados al responder DA; por otra parte 9,52% afirmó estar ED.

Se pudo notar que 52,38% y 42,86% del personal encuestado está TDA y DA respectivamente, con que en los cargos ocupados se promueve la participación y el trabajo en equipo, representando ello amplio porcentaje representativo de la población. No obstante, se obtuvo 4,76% en posición imparcial. En relación: el cargo requiere de actualización tecnológica, 76,19% afirman TDA, respuesta que fue aseverada por 23,81% DA. Por otro lado, 66,67% y 33,33% responden TDA y DA respectivamente a la afirmación

referida a si el cargo exige manejo de conflictos y adversidades de la organización.

Tabla 17. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias Directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Alternativas	Afirmaciones	Ejerce dominio de las emociones y autocontrol en presencia de conflictos		Domina la planificación anual respecto al cumplimiento de metas y objetivos de la gerencia		Demuestro proactividad y dinamismo en el ejercicio del cargo		Reconoce y promueve el equipo al alcanzar las metas	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	8	38,10	6	28,57	10	47,62	10	47,62
2	DA	13	61,90	10	47,62	7	33,33	11	52,38
3	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	ED	0	0,00	4	19,05	3	14,29	0	0,00
5	TED	0	0,00	1	4,76	1	4,76	0	0,00
TOTALES		21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

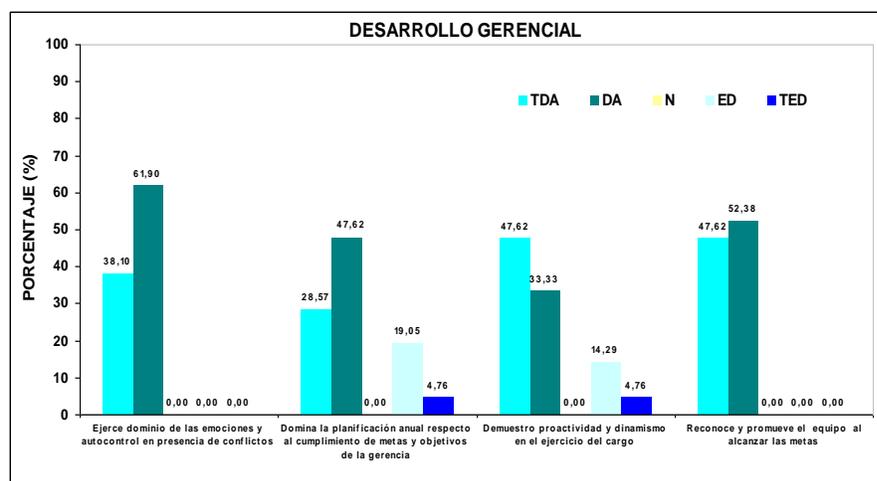


Gráfico 17. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

A partir de los datos obtenidos en la tabla y gráfico 17, se infiere en relación a ejercer dominio de las emociones y autocontrol en presencia de

conflictos: 38,10% del personal manifiestan TDA, criterio apoyado por 61,90% de los empleados quienes afirman DA. En atención a los resultados, se verifica que 28,57% del personal expresó dominar la planificación anual respecto al cumplimiento de metas y objetivos de la gerencia, afirmación a la cual se le agregan en una posición completamente favorable 47,62% de los encuestados quienes responden DA; por otra parte, 19,05% afirmó no poseer dominio al estar ED; posición respaldada por 4,76% de los encuestados respondieron TED.

En relación a la afirmación: demuestro proactividad y dinamismo en el ejercicio del cargo, 14,29% manifestó desfavorablemente al afirmar TED, criterio que apoyado por 4,76% están ED; en una perspectiva favorecedora de la alternativa 33,33% afirmó estar DA y 47,62% de los encuestados están TDA. Según los resultados obtenidos de la afirmación: reconoce y promueve el equipo al alcanzar las metas, se evidencia en tendencia favorable, 47,62% del personal manifestó estar TDA, opinión fortalecida por 52,38% al responder estar DA.

Tabla 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Afirmaciones Alternativas	Recibe y brinda retroalimentación sobre el desempeño		Respeto y aplica las ideas de los colaboradores		Ejerce supervisión, monitoreo y control de las actividades		Está más comprometido de acuerdo al desarrollo gerencial adquirido	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 TDA	6	28,57	9	42,86	10	47,62	8	38,10
2 DA	10	47,62	7	33,33	9	42,86	8	38,10
3 N	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4 ED	3	14,29	2	9,52	0	0,00	3	14,29
5 TED	2	9,52	3	14,29	2	9,52	2	9,52
TOTALES	21	100	21	100	21	100	21	100

Fuente: Autor, Abril 2017

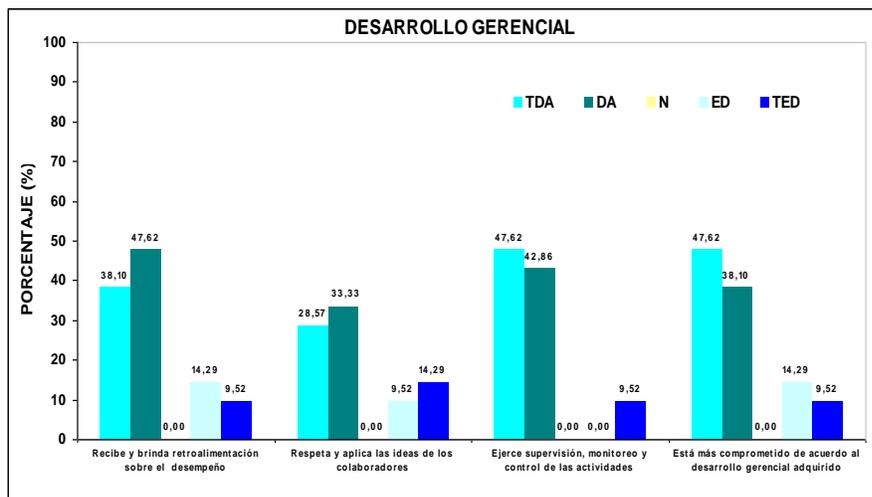


Gráfico 18. Distribución de frecuencias porcentual respecto a la formación y capacitación gerencial basada en gestión por competencias directivas de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

Fuente: Autor, Abril 2017

Al observar los resultados de la tabla y gráfico 18, se encuentra: recibe y brinda retroalimentación sobre el desempeño, se obtuvo 28,57% del personal aseguró estar TDA, cuya posición fue compartida por 47,62% que afirmó estar DA; no obstante, 14,29% están ED, visión compartida por 9,52% que estuvieron TED. Con relación al ítem: se respeta y aplica las ideas de los colaboradores, se obtuvo 42,86% están TDA, vinculado con 33,33% al responder DA; en sentido contrario reflejó 9,52% afirmó estar ED, acoplado con 14,29% están TED. Seguidamente, se tiene la afirmación: ejerce supervisión, monitoreo y control de las actividades, donde la mayor población opinó de manera favorable 90,48% acumulado entre TDA y DA; y un mínimo de la población consideran TED representado por 9,52%. Finalmente, para la afirmación: está más comprometido de acuerdo al desarrollo gerencial adquirido, 76,19% de la población se siente comprometido respondiendo entre las respuestas TDA y DA, 14,29% opinó ED, visión compartida con 9,52% están TED.

De acuerdo a los resultados suministrado a través de la aplicación del instrumento se puede inferir que existe una buena formación en cuanto a la capacitación gerencial, sin embargo existe ciertas debilidades en cuanto a algunos puntos como el dominio de emociones, planificación y cumplimiento de metas, proactividad y dinamismo, respetar ideas de los colaboradores, y el compromiso que requiere el asumir los cargos directivos, posiblemente se debe a la no existen de un plan de carrera, normalmente los supervisores asumen los cargos de manera funcional, lo que repercute en el estímulo de los trabajadores, especialmente en los que tienen más años de servicio. Algunos optan por cuenta propia realizar estudios de cuarto nivel para afianzar sus niveles de conocimiento y tener estudios avanzados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con base a los resultados analizados, interpretados y discutidos, se obtiene el diagnóstico de la población supervisoria que conforma la Gerencia de Yacimientos desde los objetivos planteados, sus dimensiones e indicadores. Un tema importante es el referido al Desarrollo Gerencial el cual apunta a la mejora continua del desempeño en los empleados para que puedan ejercer cargos de dirección. El propósito preparar a través de cursos, talleres, que propicien el crecimiento de los conocimientos y en paralelo un cambio de actitudes, para perfeccionar las habilidades con el propósito de perfeccionar el desempeño futuro en toda organización y puedan a asumir posiciones de nivel más elevado.

Considerando que las competencias del personal de acuerdo a Alles (2007), son primordiales en las organizaciones exitosas, así como el conocimiento y conciencia organizacional de los mismos, se debe hacer énfasis en lograr la maximización de dichas competencias para alcanzar las metas institucionales. Bajo estas premisas se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ En relación al reclutamiento en la Gerencia de Yacimientos División Furrial se evidencia una condición generalizada de que el proceso se ejecutó sin atender a un plan de reclutamiento y sin diferenciar las debilidades al momento de establecer un plan estratégico de reclutamiento.

- ✓ En cuanto a la selección del personal, de acuerdo a los resultados fueron más precisos, se aplicaron una serie de prácticas que ayudó a seleccionar al personal adecuado con el objetivo de cumplir con las metas establecidas. No obstante, existe una parte de la población que se realizó por recomendaciones, pero verificando los conocimientos, fue un proceso donde se evaluó las competencias, habilidades, actitudes y destrezas que son necesarias para ocupar el cargo.
- ✓ De los resultados obtenidos del proceso de descripción de puestos mostró tendencia favorable en correspondencia con las exigencias del cargo y las competencias. Un gran segmento del personal que fue seleccionado se le notificó la descripción de las tareas, roles y responsabilidades y conoce muy bien cuándo hacerlo, como hacerlo, por qué hacerlo y los métodos para la ejecución.
- ✓ Existe tendencia desfavorable respecto al perfil del cargo del personal que labora en la Gerencia de Yacimientos. Muchos de los supervisores no recibieron la inducción o la debida orientación respecto al puesto y las funciones, por lo que prevalece una serie de limitaciones que atentan contra este proceso.
- ✓ En cuanto al plan de carrera, se observó tendencia desfavorable, pues los ingenieros no conocen el plan de carrera a pesar de estar ocupando puestos de gran responsabilidad; tampoco existe plan de formación asociado al cargo, ya que los supervisores actuales planifican anualmente la formación de acuerdo a la percepción en función a las fortalezas y debilidades que presentan cada uno de sus colaboradores. Al no existir plan de carrera impacta de forma negativa al momento de planificar un plan de adiestramiento ya que no se realizó el análisis debido por lo que se desconoce la proyección del trabajador.

- ✓ Una gran mayoría de los ingenieros afirman no pasar por el filtro de reunir las competencias para asumir cargos gerenciales, ejerciendo así cargos funcionales. No obstante, los resultados, respecto a la capacitación y adiestramiento, la mayoría de los ingenieros han ido desarrollado habilidades, actitudes que certifica un mejor desempeño de sus funciones.
- ✓ En cuanto a la capacitación gerencial, se observó ciertas debilidades en el dominio de emociones, planificación y cumplimiento de metas, proactividad y dinamismo, respetar ideas de los colaboradores, compromiso que requiere el asumir los cargos directivos. Sin embargo, algunos han optado por cuenta propia realizar estudios de cuarto nivel para afianzar sus niveles de conocimiento y tener estudios avanzados.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Utilizar los medios de comunicación masiva (Prensa, página digital, y otros) para divulgar sobre los procesos de captación de personal con el objetivo de ofrecer igualdad de oportunidad de trabajo al mercado de recursos humanos y al mismo tiempo atraer mayor número de candidatos al proceso de selección.
- ✓ Reforzar la selección con las técnicas clásicas como las entrevistas para evaluar los niveles de conocimientos, aplicación de pruebas psicotécnicas para medir personalidad con el objetivo de verificar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas necesarias para ocupar el cargo realizada por especialistas, de ésta manera lograr cumplir con las metas y objetivos establecidos para su desarrollo y expansión.

- ✓ Realizar la debida inducción respecto al cargo y de acuerdo a la promoción o ascensos.
- ✓ Establecer la comunicación efectiva con los nuevos empleados para dar a conocer el perfil de cargo y las condiciones de trabajo a ocupar; además, realizar revisión continúa de la descripción de cargos con el objetivo de hacer actualizaciones de acuerdo a las necesidades que presenta la organización.
- ✓ Reconocer que lo más importante dentro de toda organización es el capital humano, el éxito depende de sus empleados, por lo que es importante prepararlos, motivarlos para que contribuyan con el buen desempeño laboral. Empleados capacitados y formados ayudan a alcanzar metas organizacionales.
- ✓ Promover la formalidad y difundir los planes de carrera del capital humano, ya que representa un mecanismo que tiende un puente de entendimiento entre las aspiraciones personales del empleado y el planteamiento estratégico de la organización. Es necesario desarrollar acciones que concuerden con el crecimiento de los empleados y les sea posible el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales.
- ✓ Realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Un buen programa de desarrollo y capacitación, les permitirá a los empleados adquirir una serie de conocimientos y destrezas que contribuyan al logro de los objetivos, tanto del ser como del hacer establecidos por la organización.

CAPÍTULO VI

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS DE LA GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL – PDVSA. ESTADO MONAGAS

6.1 PRESENTACIÓN

El diseño de programas formativos debe hacerse útiles e interesantes para el individuo y sus labores, que engloben una formación para la tarea y estratégica donde se identifique los objetivos individuales y organizativos que evite la obsolescencia de los trabajadores y que acceda a familiarizarse con la resolución de problemas y la aportación continua de mejoras y nuevas ideas para la empresa.

El desarrollo profesional no debe centrarse en promociones verticales sino en planes de carrera laterales u horizontales que impulsen el incremento del valor personal cumpliendo con los niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias, limitando el riesgo de estancamiento del personal técnico y facilitando la existencia de climas de innovación y creatividad en la empresa.

Esta propuesta es el resultado de un diagnóstico realizado en la Gerencia de Yacimientos División Furrial, en el que se encontraron algunas debilidades que permiten ratificar la necesidad de formular un plan de capacitación del personal en el ámbito gerencial. En este diagnóstico se detectó que el proceso de reclutamiento se ejecutó sin atender a un plan y sin diferenciar las debilidades al momento de establecer un plan estratégico de reclutamiento y selección a pesar de haber realizado técnicas para

determinar el grado de conocimientos, en su mayoría se realizó por recomendaciones o por tener una experiencia previa en la organización, no existe un manual de inducción. Finalmente se apreció que los niveles de competencias genéricas y específicas presentan algunas debilidades de acuerdo al desempeño, al revelar las insuficiencias de habilidades orientadas a mejorar los niveles relaciones laborales bajo ambientes de exigencias.

En atención al diagnóstico se propone un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para directivos de la Gerencia de Yacimientos División Furrial, dado el caso la propuesta tendrá un alcance en la formación gerencial para nuevos y potenciales líderes; es fundamental dada la implicación financiera que se disponga de los recursos del presupuesto anual, además es imprescindible la toma de decisiones por parte de los niveles correspondientes.

6.2 OBJETIVOS

Desarrollar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para directivos de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

6.2.1 Objetivo general

- ✓ Proporcionar capacitación por competencias directivas dirigidas al Capital Humano líderes y potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.
- ✓ Fortalecer las competencias directivas del Capital Humano líderes y potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial.

6.3 BASES LEGALES

Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT, 2012). Título V, de la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo, Capítulo II, Formación para el Trabajo, artículo 299.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005). Título IV, de los Derechos y Deberes, Capítulo I, de los Derechos y Deberes de los Trabajadores y Trabajadoras, Artículo 53, numeral 2.

Ley de Estatuto de la Función Pública (LEFP, 2002)

El Capítulo V, Planes del Personal, de la Capacitación y Desarrollo del Personal, en su artículo 63.

6.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El plan de capacitación está dirigido al personal Líder que actualmente está desempeñando cargos de responsabilidad y los considerados como futuros líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial. No obstante, servirá como programa para su posterior evaluación con el objetivo de que pueda ser recomendado ante la gerencia general y se eleve su aplicación a las diferentes gerencias u organizaciones.

6.5 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL CAPITAL HUMANO

La capacitación de los futuros cuadros gerenciales es de vital importancia para cualquier empresa pública y privada. La formación en el ámbito gerencial es considerada como una herramienta eficaz para el desarrollo de habilidades, capacidades, además de aplicar estrategias administrativas efectivas que propicie los cambios en su organización. Es por ello que se busca garantizar una buena gestión basado en la calidad, productividad eficiente, eficaz, efectiva y certificar un mejor desempeño organizacional. El manejo de las relaciones interpersonales también es parte del desempeño de un líder, ya que unas de sus funciones es incentivar, estimular y producir la colaboración de su capital humano, ser corresponsable con las labores administrativas y proyectos a desarrollar.

Unas de las características gerenciales que serían los patrones básicos a desarrollar para lograr un proceso de gestión exitoso son el reconocimiento de sí mismo, el reconocimiento del otro, del entorno y el desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad. Por tanto, las empresas están llamadas a desarrollar estrategias de capacitación necesarias para lograr mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajador. En función a lo anteriormente descrito se propone implantar en la Gerencia de Yacimientos División Furrial, estrategias de capacitación por competencias directivas que logren maximizar el desempeño individual y organizacional orientado hacia el fortalecimiento las competencias en niveles de supervisión.

6.5.1 Estrategias de capacitación por competencias directivas para potenciales líderes

Esta estrategia brindará técnicas y herramientas que le permitirá al personal potenciales líderes, obtener competencias y mejorar el desarrollo de liderazgo de acuerdo con las exigencias de la gerencia; así como estar a la vanguardia con la adquisición de conocimientos actualizados en enfoques y teorías de dirección gerencial, en lo que respecta a las competencias genéricas deberá formarse en áreas de formación de equipos de trabajo, compromiso organizacional, Bases legales y normativas vigentes, entre otras. En cuanto a las competencias específicas mejorar conocimientos en cuanto a formación de líderes Empowerment, entre otras.

6.5.2 Estrategias de capacitación por competencias directivas para personal supervisorios.

El personal directivo que ejerce nivel gerencial requiere de nivelación en los novedosos enfoques que bien se vienen aplicando hoy en día en las organizaciones post modernas, de allí deberán asistir a cursos, talleres y mesas de trabajo, en competencias genéricas se recomienda: formación de equipos de alto desempeño, motivación al logro, nuevos sistemas de información gerencial, paquetes estadísticos computarizados; en cuanto a las competencias específicas: coaching gerencial, formación integral de líderes liderazgo, supervisión y emociones, manejo de situaciones críticas y solución de conflictos.

6.6 PLAN DE ACCIÓN

La metodología para desarrollar el plan de capacitación para el personal líder y potenciales líderes en gestión de competencias directivas, considera la implementación de seis (6) módulos, orientados a la adquisición y fortalecimiento de las competencias en función del cargo actual y desarrollo organizacional. Los seis módulos, deben ser rotativos cada tres (3) meses, las competencias genéricas deben ser jornadas no menores a 16 hrs. y las específicas no menores a 40 hrs. El plan será rotativo para cumplir con el objetivo que todos tengan la oportunidad de capacitarse y adquirir las competencias que requiere el cargo que desempeña, para ello es fundamental llevar el control y someterlo a evaluación.

6.7 PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

Cuadro 5. Plan de capacitación por competencias directivas para personal potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

ESTRATEGIA	COMPETENCIA	CONOCIMIENTOS - PERCIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA - PRESUPUESTO
Estrategias de Capacitación por Competencias Directivas para Personal Supervisorios	GENERICAS	Formación de equipos de Alto Desempeño. Motivación al Logro.	GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL	Los módulos se desarrollarán durante un período de 3 meses, rotativo una vez presupuestado y aprobado (Se recomienda que las jornadas no deben ser menores a 16 hrs.
		Comunicación Aserativa. Nuevos Sistemas de Información Gerencial.		
		Planificación y Organización del Trabajo. Paquetes Estadísticos Computarizados.		
	ESPECIFICAS	Coaching Gerencial. Formación Integral de Líderes		Los módulos se desarrollarán durante un período de 3 meses, rotativo una vez presupuestado y aprobado (Se recomienda que las jornadas no deben ser menores a 40 hrs.
		Liderazgo, supervisión y emociones. Manejo de situaciones críticas y solución de conflictos.		
		Programación neurolingüística. Gestión de las Emociones Resiliencia.		

Fuente: Autor, Mayo 2017

Cuadro 6. Plan de capacitación por competencias directivas para personal supervisorios de la Gerencia de Yacimientos División Furrial

ESTRATEGIA	COMPETENCIA	CONOCIMIENTOS - PERCIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA - PRESUPUESTO
Estrategias de Capacitación por Competencias Directivas para Potenciales Líderes	GENERICAS	Bases Legales y Normativas Vigentes. Nuevos Sistemas de Información Gerencial. Paquetes Estadísticos Computarizados.	GERENCIA DE YACIMIENTOS DIVISIÓN FURRIAL	Los módulos se desarrollarán durante un período de 3 meses, rotativo una vez presupuestado y aprobado (Se recomienda que las jornadas no deben ser menores a 16 hrs.
		Comunicación Efectiva. Toma de Decisiones. Presentaciones Orales.		
		Planificación y organización del trabajo.		
	ESPECIFICAS	Formación de Líderes. Empowerment.		Los módulos se desarrollarán durante un período de 3 meses, rotativo una vez presupuestado y aprobado (Se recomienda que las jornadas no deben ser menores a 40 hrs.
		Inteligencia emocional.		
		Coaching para supervisores. Manejo del Stres y Autoayuda.		

Fuente: Autor, Mayo 2017

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). Desempeño por competencias, evaluación 360°. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Barberá, E., & Ramos, A. (2000). Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido (Vol. 2). Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Universitat de València.
- Barroso, M. (2009). Meditaciones gerenciales. Venezuela. Editorial Galac.
- Cedeño, N. (2016). Plan de Capacitación por Gestión de Competencias del Capital Humano Administrativo de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Maturín, estado Monagas. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Postgrado de Ciencias Administrativas: Autor.
- Cejas y Acosta (2013). La formación por competencias y su incidencia en el trabajo. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ceribeli, H. B., & de Almeida, C. Á. M. (2015). Gestión por competencias: un estudio de caso en una industria en Brasil. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México. Tercera Edición Mc Graw -Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas, Venezuela: Gaceta Oficial N°36860.

- DOMÍNGUEZ, M. J. M., DÍAZ, Y. P., & SÁNCHEZ, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(0).
- Dorta, A. (2011). *Gestión Gerencial. ¿Cómo Motivar a las Personas?* <http://www.centodedesarrollogerencial.blogspot.com/>.
- Duarte, A. (2013). *Habilidades Gerenciales y su Importancia para el Éxito de una Organización*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota. Colombia.
- Franco, C., y Milena, S. (2013). *Habilidades Gerenciales: Liderazgo y Trabajo en Equipo*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota. Colombia.
- García Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, vol. 27, nº 2, 2011.
- Gualavisi, M., y Oliveri, M. L. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina*. Inter-American Development Bank.
- Gutierrez, A. (2013). El proceso comunicacional de la gerencia educativa como factor determinante en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica.
- Hernández Sampieri y otros (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Lazo, C., Maribel, E., y Platero, R. A. (2015). *Diseño de un plan administrativo para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental: Asociación intersectorial para el desarrollo económico y el progreso social (CIDEP), ubicada en el municipio de San Salvador* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión.
- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Caracas: Gaceta Oficial N°6076.

- López, J. M. G. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, (2011-12).
- López, M. A. R., y Marín, D. F. S. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización.(Los planes de carrera y las familias de puestos).
- Luna, E. L., & Maldonado, M. Y. C. (2006). Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral. *Tabula Rasa: revista de humanidades*, 5, 261-296.
- Maita, V., & Serres, I. (2013). Propuesta de Modalidades de Formación para el Personal de PDVSA Compresión Gas Oriente. Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Maturín.
- Márquez, J. L. (2014). Desarrollo de las organizaciones complejas bajo una perspectiva sinérgica del talento humano. *Visión Gerencial*, 13(2).
- Medina, A. (2011). Estrategia para Optimizar los Procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y control de Proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie División Punta de Mata. Tesis Magister. Universidad de Oriente. Maturín.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126.
- Orozco, D. (2014). Definición de Gerencia. <http://www.conceptodefinicion.de/gerencia/.htm> .
- Ortega-San-Martín, F. (2016). "La formación empresarial de la juventud peruana. Ingeniería Industrial"
- Pérez, M. E., Campos, I. A., & Campos, D. A. (2014). Formación gerencial y epistemología. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 13(1).
- Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). (<http://intranet.pdvsa.com>; consulta: 13-02-17)
- Porras, D. (2013). Estrategia de Alta Gerencia: Una Propuesta para el Fortalecimiento de las Habilidades Gerenciales. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota.

- Raspa, G. (2009). Formación gerencial del director y gestión del talento humano en instituciones de educación básica (Doctoral dissertation, Tesis de Grado Maestría en Gerencia Educativa). Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-09-02795>. Pdf).
- Robbins, S., y Coulter M. (2005). Administración. Octava Edición. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2010). Detección de Necesidades de Formación al Personal en la Gerencia de Recursos Humanos Empresa Mixta PDVSA-Petrowurao.
- Sandoval, F., & Pernalet, D. (2015). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ ce*, 11(3).
- Silva, R., Cruz, E., Méndez, I., & Rodríguez, J. (2013). Sistema de Gestión Digital para Mejorar los Procesos Administrativos de Instituciones de Educación Superior. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Silva, S. B. (2015). La formación por competencias y su impacto esperado en la productividad de la Universidad y en la gestión de la empresa. *Horizontes Empresariales*.
- Sucre, F. S., y Chirinos, D. P. (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*, 14(2), 427-450.
- Stoner James., y Freeman R. (1994). Administración. Quinta Edición. pHH Prentice Hall.
- Tamayo, M. (2002). El proceso de la investigación científica. México. Editorial Limusa.
- Torres, F. C., Ortiz, J. E. P., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8(1), 183-193.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2008). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. UPEL.
- Universidad Santa María. (2012). Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los trabajos especiales de grados. Caracas. USM.

Valda, J. (2013). Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Dirección y Control.<http://www.jcvalda.wordpress.com/>.

Varela Chamorro, J. P. (2016). Análisis de la gestión del talento humano del sector farmacéutico de empresas medianas y una propuesta de estructura de gestión por competencias para la empresa Swiss & North Group SA situada en la ciudad de Quito (Doctoral dissertation, Quito, 2016.).

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Estimado (A) Colega:

El presente documento representa un instrumento de carácter académico, con el propósito de elaborar un programa de desarrollo en los ingenieros con experiencia mayor a 8 años de servicios dentro de la División Furrrial y que están considerados como futuros líderes dentro de la organización. Este cuestionario es totalmente anónimo con fines académicos, razón por la cual pueden sentirse en completa libertad de seleccionar la alternativa que mejor se adapte a su opinión. Se le presentarán una serie de preguntas con cuatro opciones de respuesta, sólo se debe seleccionar una (01) respuesta por escala. En este sentido, recurro a su valiosa colaboración como personal de este departamento al momento de dar respuestas a los ítems que conforman el presente cuestionario.

Reiterándole mi más sincero agradecimiento, solicito ante Usted su valioso apoyo al momento de responder de la manera más objetiva las respuestas que conforman el presente instrumento. Debido a la naturaleza de la investigación, debe conservarse el anonimato de la misma.

Instrucciones:

- ✓ Lee detenidamente cada una de las afirmaciones.

- ✓ Seleccione la alternativa que se corresponda con su pensamiento.
- ✓ Marque claramente con una equis (X) la respuesta seleccionada.
- ✓ Responda cada una de las afirmaciones, ello es fundamental en su apoyo.
- ✓ De existir alguna duda sobre cualquier ítem, comunicarse con el investigador.

Leyenda: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED).

1. Sexo.

Masculino _____ Femenino _____

2. Nivel Educativo.

Educación Superior _____

IV Nivel _____

V Nivel _____

Otros _____, especifique _____

3. Antigüedad en la Industria.

De 3 a 5 años _____

De 5 a 7 años _____

8 o más años _____

4. Tiempo en el cargo.

Más de 3 años _____

De 4 a 7 años _____

Mayor a 7 años _____

AFIRMACIONES		Totalmente de Acuerdo (TDA)	De Acuerdo (DA)	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo (N)	En Desacuerdo (ED)	Totalmente en Desacuerdo (TED)
5	Fue reclutado por la Institución a través de avisos de Prensa					
6	Fue reclutado por la Institución a través de Recomendaciones de Terceros					
7	Fue reclutado por la Institución por estar en la Base de Datos					
8	Tenia familiares trabajando en la empresa antes de ser seleccionado					
9	En la selección asistió a una entrevista					
10	En la selección se evaluó el nivel de conocimiento					
11	En la selección se evaluó la personalidad					
12	En la selección presentó test psicotécnico					
13	En la selección realizó dinámica que simulara actividades laborales					
14	Existe descripción de puestos del cargo					
15	Se informó del perfil y las condiciones del cargo					
16	Conoce funciones y responsabilidades del cargo					
17	El perfil de cargo se adapta a las competencias exigidas.					
18	El perfil del cargo se actualizan periódicamente					
19	Recibió inducción sobre funciones del cargo.					
20	Tiene experiencia previa para desempeñar el puesto					
21	El cargo describe el adiestramiento que corresponde					
22	Fue informado del plan de carrera que le corresponde en la industria					
23	Se le consideró para diagnóstico de formación					
24	Conoce el plan de formación asociado a su cargo					
25	Su desarrollo profesional obedece a autorrealización personal					
26	Demuestran competencias técnicas para el cargo					
27	El cargo contempla dominio de idiomas (Ingles, Mandarin, otros)					
28	El cargo contempla formación en liderazgo, dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo					
29	Se contemplo validación de competencias para ocupación del cargo					
30	Domina el manual de inducción técnica para el nuevo empleado					
31	Recibió instrucciones e información relevante en la inducción					
32	Existe plan de capacitación respecto al cargo					
33	Existe procedimientos definidos para la formación y desarrollo de los colaboradores					
34	La formación esté orientada al logro de los objetivos y resultados					
35	Recibió cursos tutoriales dictados por expertos en el área					
36	Considera que 120 horas al año para adiestramientos es suficiente					
37	Recibió capacitación para crecimiento personal (PNL, Inteligencia Emocional, Relaciones Interpersonales)					
38	Recibió capacitación para formación gerencial (Liderazgo, Coaching, Empowerment, autocontrol, otros)					
39	La formación técnica y específicas se corresponde con las exigencias del cargo					
40	Conoce la guía administrativa para la gestión de acciones de formación					
41	Presenta pruebas reactivas para medir el dominio de la formación					
42	Domina la adaptación al cambio					
43	Tiene competencias para adaptarse a situaciones y necesidades de la dependencia					
44	Demuestra dominio de la cultura corporativa (Misión, Visión y Objetivos)					
45	Demuestra dominio para el cumplimiento de las metas y resultados de sus colaboradores					
46	El cargo permite aportar ideas y creatividad para establecer soluciones (Lider Participativo)					
47	El cargo permite la formación de equipos de trabajo competentes					
48	El cargo permite delinear los objetivos					
49	Escuchas a tu equipo y en conjunto elabora los planes					
50	Desarrollas estrategias en equipo para cumplir con los objetivos					
51	Ejerce toma de decisiones de acuerdo a información relevante					
52	Delega funciones de acuerdo a las competencias de los colaboradores					
53	Imparte instrucciones claras y precisas					
54	Promueve la participación y el trabajo en equipo					
55	El cargo requiere de actualización tecnológica					
56	El cargo exige manejo de conflictos y adversidades de la organización.					
57	Ejerce dominio de las emociones y autocontrol en presencia de conflictos					
58	Domina la planificación anual respecto al cumplimiento de metas y objetivos de la gerencia					
59	Demuestro proactividad y dinamismo en el ejercicio del cargo.					
60	Reconoce y promueve el equipo al alcanzar las metas					
61	Recibe y brinda retroalimentación sobre el desempeño					
62	Respeto y aplica las ideas de los colaboradores					
63	Ejerce supervisión, monitoreo y control de las actividades					
64	Está más comprometido de acuerdo al desarrollo gerencial adquirido					

Anexo 2. Validación de instrumento

Maturín, Mayo 2017

Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, para evaluar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de gestión por competencias.

Apellidos y Nombres de Experto

MSc. Betancourt, Betsy



Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica IV Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales y Financieros

Experiencia Profesional 25 años en el Sector Universitario (UDO Monagas)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

#	Criterios	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x

#	Criterios	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x

#	Criterios	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x

#	Criterios	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x

#	Criterios	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36	Ítem 37	Ítem 38	Ítem 39	Ítem 40
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x

#	Criterios	Ítem 41	Ítem 42	Ítem 43	Ítem 44	Ítem 45	Ítem 46	Ítem 47	Ítem 48
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x

#	Criterios	Ítem 49	Ítem 50	Ítem 51	Ítem 52	Ítem 53	Ítem 54	Ítem 55	Ítem 56
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x

#	Criterios	Ítem 57	Ítem 58	Ítem 59	Ítem 60
1	Claridad de las instrucciones	E B D	E B D	E B D	E B D
2	Claridad de los enunciados	x	x	x	x
3	Comprensión de los reactivos	x	x	x	x
4	Redacción de los enunciados	x	x	x	x
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x	x	x	x

Maturín, Mayo 2017

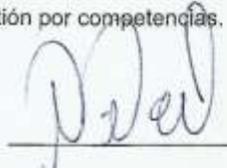
Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, para evaluar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de gestión por competencias.

Apellidos y Nombres de Experto

MSc. Córdova, Carmen



Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica IV Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales y Financieros

Experiencia Profesional 16 Años en el Sector Universitario (UDO Monagas)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

#	Criterios	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08																
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados		x			x			x			x			x			x			x			x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16																
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24																
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32																
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados		x			x			x			x			x			x			x			x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36	Ítem 37	Ítem 38	Ítem 39	Ítem 40																
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 41	Ítem 42	Ítem 43	Ítem 44	Ítem 45	Ítem 46	Ítem 47	Ítem 48																
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 49	Ítem 50	Ítem 51	Ítem 52	Ítem 53	Ítem 54	Ítem 55	Ítem 56																
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 57	Ítem 58	Ítem 59	Ítem 60								
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x		

Maturín, Mayo 2017

Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, para evaluar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de gestión por competencias.

Apellidos y Nombres de Experto

MSc. Pérez, Martha



Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica IV Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales y Financieros

Experiencia Profesional 16 Años en el Sector Universitario (UDO Monagas)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

#	Criterios	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08										
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados		x			x			x			x			x			x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16										
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos		x			x			x			x			x			x	
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24										
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos		x			x			x			x			x			x	
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32										
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados		x			x			x			x			x			x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36	Ítem 37	Ítem 38	Ítem 39	Ítem 40										
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 41	Ítem 42	Ítem 43	Ítem 44	Ítem 45	Ítem 46	Ítem 47	Ítem 48										
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados		x			x			x			x			x			x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x		

#	Criterios	Ítem 49	Ítem 50	Ítem 51	Ítem 52	Ítem 53	Ítem 54	Ítem 55	Ítem 56										
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x		

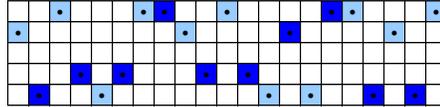
#	Criterios	Ítem 57	Ítem 58	Ítem 59	Ítem 60								
1	Claridad de las instrucciones	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados		x			x			x			x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x		

Anexo 3. Registro de datos

Afirmaciones	Entrevistados														Total	%				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	#	#			#	#	#	#
1 Fue reclutado por la Institución a través de avisos de Prensa.																				
1.1 Totalmente de acuerdo																			0	0
1.2 De acuerdo																			0	0
1.3 Neutral																			0	0
1.4 En desacuerdo	•	•																	6	29
1.5 Totalmente en desacuerdo	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		15	71
																			21	100
2 Fue reclutado por la Institución a través de Recomendaciones de Terceros.																				
2.1 Totalmente de acuerdo				•															4	19
2.2 De acuerdo			•																3	14
2.3 Neutral																			0	0
2.4 En desacuerdo																			1	5
2.5 Totalmente en desacuerdo	•	•																	13	62
																			21	100
3 Fue reclutado por la Institución por estar en la Base de Datos.																				
3.1 Totalmente de acuerdo				•															7	33
3.2 De acuerdo																			0	0
3.3 Neutral																			0	0
3.4 En desacuerdo	•	•																	3	14
3.5 Totalmente en desacuerdo	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		11	52
																			21	100
4 Tenía familiares trabajando en la empresa antes de ser seleccionado.																				
4.1 Totalmente de acuerdo	•	•	•																6	29
4.2 De acuerdo																			1	5
4.3 Neutral																			0	0
4.4 En desacuerdo	•																		1	5
4.5 Totalmente en desacuerdo		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		13	62
																			21	100
5 En la selección asistió a una entrevista.																				
5.1 Totalmente de acuerdo		•	•	•	•	•	•												12	57
5.2 De acuerdo	•	•																	4	19
5.3 Neutral																			0	0
5.4 En desacuerdo																			1	5
5.5 Totalmente en desacuerdo																			4	19
																			21	100
6 En la selección se evaluó el nivel de conocimiento.																				
6.1 Totalmente de acuerdo	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	13	62
6.2 De acuerdo	•	•																	6	29
6.3 Neutral																			0	0
6.4 En desacuerdo																			0	0
6.5 Totalmente en desacuerdo																			2	10
																			21	100
7 En la selección se evaluó la personalidad.																				
7.1 Totalmente de acuerdo	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	14	67
7.2 De acuerdo																			5	24
7.3 Neutral																			0	0
7.4 En desacuerdo																			0	0
7.5 Totalmente en desacuerdo																			2	10
																			21	100
8 En la selección presentó test psicotécnico.																				
8.1 Totalmente de acuerdo		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	11	52
8.2 De acuerdo																			3	14
8.3 Neutral																			0	0
8.4 En desacuerdo	•																		2	10
8.5 Totalmente en desacuerdo	•	•																	5	24
																			21	100
9 En la selección realizó dinámica que simulara actividades laborales.																				
9.1 Totalmente de acuerdo				•															7	33
9.2 De acuerdo	•	•																	8	38
9.3 Neutral																			0	0
9.4 En desacuerdo																			3	14
9.5 Totalmente en desacuerdo																			3	14
																			21	100
10 Existe descripción de puestos del cargo.																				
10.1 Totalmente de acuerdo		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	13	62
10.2 De acuerdo	•																		7	33
10.3 Neutral																			0	0
10.4 En desacuerdo																			0	0
10.5 Totalmente en desacuerdo	•																		1	5
																			21	100

11 Se informó del perfil y las condiciones del cargo.

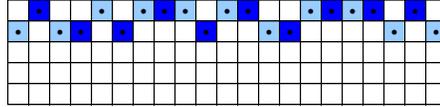
- 11.1 Totalmente de acuerdo
- 11.2 De acuerdo
- 11.3 Neutral
- 11.4 En desacuerdo
- 11.5 Totalmente en desacuerdo



7	33
4	19
0	0
4	19
6	29
21	100

12 Conoce funciones y responsabilidades del cargo.

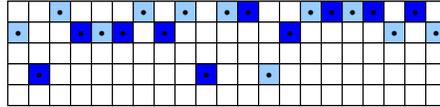
- 12.1 Totalmente de acuerdo
- 12.2 De acuerdo
- 12.3 Neutral
- 12.4 En desacuerdo
- 12.5 Totalmente en desacuerdo



12	57
9	43
0	0
0	0
0	0
21	100

13 El perfil de cargo se adapta a las competencias exigidas.

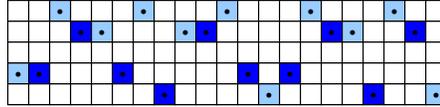
- 13.1 Totalmente de acuerdo
- 13.2 De acuerdo
- 13.3 Neutral
- 13.4 En desacuerdo
- 13.5 Totalmente en desacuerdo



10	48
8	38
0	0
3	14
0	0
21	100

14 El perfil del cargo se actualizan periódicamente.

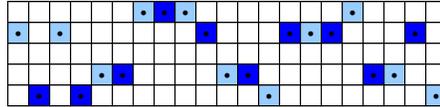
- 14.1 Totalmente de acuerdo
- 14.2 De acuerdo
- 14.3 Neutral
- 14.4 En desacuerdo
- 14.5 Totalmente en desacuerdo



5	24
7	33
0	0
5	24
4	19
21	100

15 Recibió inducción sobre funciones del cargo.

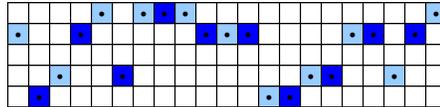
- 15.1 Totalmente de acuerdo
- 15.2 De acuerdo
- 15.3 Neutral
- 15.4 En desacuerdo
- 15.5 Totalmente en desacuerdo



4	19
7	33
0	0
6	29
4	19
21	100

16 Tiene experiencia previa para desempeñar el puesto

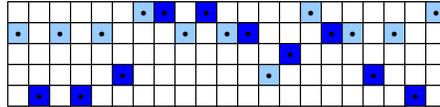
- 16.1 Totalmente de acuerdo
- 16.2 De acuerdo
- 16.3 Neutral
- 16.4 En desacuerdo
- 16.5 Totalmente en desacuerdo



5	24
8	38
0	0
5	24
3	14
21	100

17 El cargo describe el adiestramiento que corresponde.

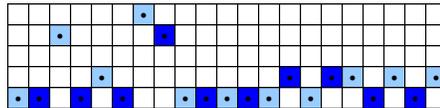
- 17.1 Totalmente de acuerdo
- 17.2 De acuerdo
- 17.3 Neutral
- 17.4 En desacuerdo
- 17.5 Totalmente en desacuerdo



5	24
9	43
1	5
3	14
3	14
21	100

18 Fue informado del plan de carrera que le corresponde en la industria.

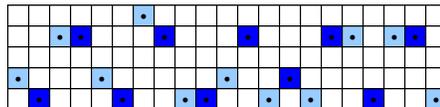
- 18.1 Totalmente de acuerdo
- 18.2 De acuerdo
- 18.3 Neutral
- 18.4 En desacuerdo
- 18.5 Totalmente en desacuerdo



1	5
2	10
0	0
6	29
12	57
21	100

19 Se le consideró para diagnóstico de formación.

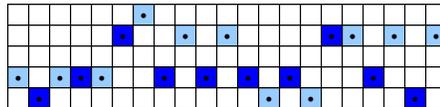
- 19.1 Totalmente de acuerdo
- 19.2 De acuerdo
- 19.3 Neutral
- 19.4 En desacuerdo
- 19.5 Totalmente en desacuerdo



1	5
8	38
0	0
4	19
8	38
21	100

20 Conoce el plan de formación asociado a su cargo.

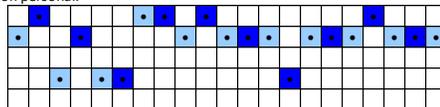
- 20.1 Totalmente de acuerdo
- 20.2 De acuerdo
- 20.3 Neutral
- 20.4 En desacuerdo
- 20.5 Totalmente en desacuerdo



1	5
7	33
0	0
9	43
4	19
21	100

21 Su desarrollo profesional obedece a autorrealización personal.

- 21.1 Totalmente de acuerdo
- 21.2 De acuerdo
- 21.3 Neutral
- 21.4 En desacuerdo
- 21.5 Totalmente en desacuerdo



5	24
12	57
0	0
4	19
0	0
21	100

33 Recibió capacitación para crecimiento personal (PNL, Inteligencia Emocional, Relaciones Interpersonales).			
33.1 Totalmente de acuerdo		2	10
33.2 De acuerdo		13	62
33.3 Neutral		0	0
33.4 En desacuerdo		4	19
33.5 Totalmente en desacuerdo		2	10
		21	100
34 Recibió capacitación para formación gerencial (Liderazgo, Coaching, Empowerment, autocontrol, otros).			
34.1 Totalmente de acuerdo		2	10
34.2 De acuerdo		9	43
34.3 Neutral		0	0
34.4 En desacuerdo		6	29
34.5 Totalmente en desacuerdo		4	19
		21	100
35 La formación técnica y específica se corresponde con las exigencias del cargo.			
35.1 Totalmente de acuerdo		4	19
35.2 De acuerdo		11	52
35.3 Neutral		0	0
35.4 En desacuerdo		6	29
35.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100
36 Conoce la guía administrativa para la gestión de acciones de formación.			
36.1 Totalmente de acuerdo		0	0
36.2 De acuerdo		6	29
36.3 Neutral		0	0
36.4 En desacuerdo		8	38
36.5 Totalmente en desacuerdo		7	33
		21	100
37. Presenta pruebas reactivas para medir el dominio de la formación.			
37.1 Totalmente de acuerdo		0	0
37.2 De acuerdo		4	19
37.3 Neutral		0	0
37.4 En desacuerdo		12	57
37.5 Totalmente en desacuerdo		5	24
		21	100
38 Domina la adaptación al cambio.			
38.1 Totalmente de acuerdo		7	33
38.2 De acuerdo		13	62
38.3 Neutral		0	0
38.4 En desacuerdo		1	5
38.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100
39 Tiene competencias para adaptarse a situaciones y necesidades de la dependencia.			
39.1 Totalmente de acuerdo		7	33
39.2 De acuerdo		14	67
39.3 Neutral		0	0
39.4 En desacuerdo		0	0
39.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100
40 Demuestra dominio de la cultura corporativa (Misión, Visión y Objetivos).			
40.1 Totalmente de acuerdo		9	43
40.2 De acuerdo		12	57
40.3 Neutral		0	0
40.4 En desacuerdo		0	0
40.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100
41 Demuestra dominio para el cumplimiento de las metas y resultados de sus colaboradores.			
41.1 Totalmente de acuerdo		10	48
41.2 De acuerdo		11	52
41.3 Neutral		0	0
41.4 En desacuerdo		0	0
41.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100
42 El cargo permite aportar ideas y creatividad para establecer soluciones (Lider Participativo).			
42.1 Totalmente de acuerdo		12	57
42.2 De acuerdo		9	43
42.3 Neutral		0	0
42.4 En desacuerdo		0	0
42.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100
43 El cargo permite la formación de equipos de trabajo competentes.			
43.1 Totalmente de acuerdo		13	62
43.2 De acuerdo		8	38
43.3 Neutral		0	0
43.4 En desacuerdo		0	0
43.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100
44 El cargo permite delinear los objetivos.			
44.1 Totalmente de acuerdo		11	52
44.2 De acuerdo		10	48
44.3 Neutral		0	0
44.4 En desacuerdo		0	0
44.5 Totalmente en desacuerdo		0	0
		21	100

HOJAS METADATOS

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

Título	Programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para directivos de la gerencia de yacimientos división furrial – PDVSA. Estado Monagas
---------------	---

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Ruiz Romero, Albanellys Josefina	CVLAC	C.I. V-13.998.306
	e-mail	Ruizas79@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 está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

gestión de competencias
desarrollo gerencial
competencias directivas
maestría

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6
Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

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

Resumen (Abstract):

La gerencia no es simplemente un campo del conocimiento, sino de acción humana que exige un “saber-hacer”. La gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece un estilo de dirección en que cada persona debe aportar sus mejores aptitudes profesionales. Las empresas que gestionen correctamente su capital humano se beneficiarán de una ventaja competitiva ya que el éxito se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Es por ello que el presente estudio tuvo como propósito principal elaborar un plan de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para directivos de la Gerencia de Yacimientos División Furrial – PDVSA Estado Monagas. El estudio se apoyó en la metodología descriptiva de campo, la población y muestra estuvo conformada por veintiuno (21) informantes. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario tipo Likert contentivo de sesenta (60) ítems. Se pudo concluir que se aplicaron técnicas que ayudó a evaluar las competencias, habilidades, actitudes y destrezas necesarias del personal a ocupar los puestos, no recibieron la inducción respecto al puesto y las funciones, no se conoce el plan de carrera, lo que impacta de forma negativa al momento de planificar un plan de adiestramiento. No obstante, han ido desarrollado habilidades, actitudes que certifica un mejor desempeño. En tal sentido se hace necesaria la puesta en marcha del programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para directivos con el propósito de proporcionar la capacitación por competencias directivas dirigidas a líderes y potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos División Furrial y fortalecer las competencias directivas.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof (a). Betsy Betancourt	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I, V-5.391.484
	e-mail	betsytve@gmail.com
Profa. Carmen Córdova	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. V-10.516.528
	e-mail	cordovacm@hotmail.com
Profa. Martha Pérez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. V-11.342.440
	e-mail	emiliaudo@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 está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	06	16

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 inglés es en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

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

Archivo(s):

Nombre de archivo

NMOTMS_RRAJ2017

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:

Magister Scientarium, Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General

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

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas.

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°0915

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 INTELLECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURELO
Secretario



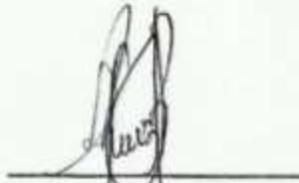
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/maruja

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

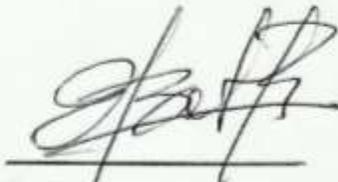
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-03 4-2009): "Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la universidad, y sólo podrá ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo Universitario para su autorización"



Ruíz Romero, Albanellys Josefina

Autor



Profa. Betancourt Ramos, Betsy

Asesora